

SOMMAIRE

Une publication du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi

Comité de direction

Directeur :
Gilles Saint-Pierre

Directeurs adjoints :
André Briand et Pascal Pecquet (France)

Responsable des recensions :
Denis Martel

Responsable de la commercialisation :
Yves Lachance

Attachée à l'édition :
Normande Lapointe

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin
Université de Sherbrooke

Louis Dussault
Université du Québec à Chicoutimi

Louis-Jacques Filion
Université du Québec à Trois-Rivières

Paul-Arthur Fortin
Fondation de l'entrepreneurship

Yvon Gasse
Université Laval

Richard-Marc Lacasse
Université du Québec à Rimouski

Michel Marsan
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet
Université d'Ottawa

Mise en page:
Fircograph concepteur, imprimeur

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

Réflexions sur le partenariat nordique	11
Benoît Bouchard	
Le partenariat et le développement des ressources en milieu semi-nordique : l'exemple de la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM)	15
Yves Harvey	
Le partenariat et le développement : la position des Montagnais du Lac-Saint-Jean	22
Rémy Kurtness	
Une alliance inédite du «capital» et du «social» dans l'industrie minière	27
Régis Labeaume	
Mise en valeur des ressources nordiques et partenariat entre les secteurs public et privé : la contribution d'Hydro-Québec	35
André Laporte	
Les aspects opérationnels du partenariat dans le cadre du développement des ressources nordiques : une approche économique	45
Sergieh Moussally	
Le courage de faire des choix économiques d'avenir	64
Pierre S. Pettigrew	
Le partenariat et le développement : la position des Cris	69
Diom Romeo Saganash	
Les aspects managériels du partenariat à l'échelle de l'entreprise en milieu nordique	76
Gilles Saint-Pierre	
Réflexions du Conseil central de la CSN du Saguenay-Lac-Saint-Jean sur le partenariat	81
Rosanne Tétreault	
Rapport des ateliers et propositions d'actions	85
Résumé des articles	99
Biographie des auteurs	102

Cette revue est publiée grâce à une subvention de :

– La Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'université et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et de troisième cycle dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexions et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la *gestion* des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles. Elle soutient des manifestations dans ce sens.

ISSN 1188-228X

**Nous remercions tous les organismes
dont la participation
a assuré le succès
du colloque sur le partenariat
et le développement nordique**

- **Association universitaire canadienne d'études nordiques (AUCEN)**
- **Service de l'Éducation des adultes
de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean**
- **Association régionale des commissaires industriels
du Saguenay–Lac-Saint-Jean Chibougamau–Chapais**
- **Hydro-Québec**
- **Société de développement de la Baie James (SDBJ)**
- **Ville de Chicoutimi**
- **Conférence des municipalités nordiques**
- **Office de planification et de développement
du Québec (OPDQ)**
- **Centre de recherches sur les ressources minérales (UQAC)**
- **Samson Bélair Deloitte et Touche International**

Note de la rédaction

La Revue Organisation est fière de publier dans ce numéro spécial, des communications et des articles se rapportant à la thématique du colloque sur « Le partenariat et le développement nordique » qui s'est tenu les 25 et 26 octobre dernier à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Cette manifestation a réuni près de 200 personnes concernées par le développement économique en milieu nordique. Le partenariat, vieux concept réactualisé par la crise actuelle, vise une certaine collaboration entre des acteurs sociaux ou des acteurs à l'intérieur de l'entreprise, ceci dans le but de réaliser des objectifs communs. L'émergence actuelle de ce concept et sa popularité ne s'inscrivent pas seulement dans une logique réactive pour sortir de la crise économique actuelle, mais également dans une volonté proactive de développement économique nordique y associant, entre autres, les autochtones.

La mise en valeur des ressources du Moyen-Nord, la préservation de la qualité de vie de la population, la participation des autochtones au processus de développement constituent des défis majeurs pour le Québec et le Canada de l'an 2000. Pour atteindre ces objectifs, la coordination des activités et des conduites des différents groupes intervenant dans l'espace nordique s'impose comme une nécessité. Comment adapter les stratégies des différents opérateurs nordiques à l'impératif du développement dans le contexte de la mondialisation des marchés et du libre-échange?

Telle fut la question posée aux participants. Le partenariat multifonctionnel constitue une réponse appropriée au défi que représente la mise en valeur du potentiel nordique.

Le colloque se proposait de faire le point sur le contenu opérationnel du concept de partenariat appliqué à tous les stades du développement économique et social des populations nordiques. Les régions en périphérie au Moyen-Nord peuvent servir de champ privilégié de partenariat dans les domaines suivants :

- les relations du capital et du travail au sein des entreprises ;
- les échanges des biens, des services et des flux technologiques entre les entreprises ;
- l'accessibilité au circuit des marchés et aux sources de financement du capital de risque ;
- la réduction des coûts des services publics et de l'infrastructure sociale (partenariat ville-municipalité nordique et entreprise privée) ;
- l'intégration des populations autochtones dans le processus de mise en valeur des ressources ;
- la conservation et la protection des ressources renouvelables et non renouvelables ;
- la croissance de la productivité et la capacité compétitive des entreprises.

Certes, les auteurs et l'auteure des articles de ce numéro spécial ne répondent pas à toutes ces interrogations concernant le partenariat, mais présentent clairement et dans un langage accessible les balises à l'intérieur desquelles le partenariat en milieu nordique devra évoluer.

Gilles Saint-Pierre

Aspirez à devenir Administrateur Agréé...



Avec la mondialisation de plus en plus présente des marchés et une conjoncture économique en constante évolution, il est essentiel que l'administrateur d'aujourd'hui sache reconnaître la valeur réelle et le potentiel d'un excellent titre.

Posséder le titre d'administrateur agréé, c'est d'abord faire confirmer sa compétence par une corporation professionnelle. Ensuite, c'est accepter de pratiquer sa profession d'administrateur selon des normes d'éthique; c'est enfin devenir membre d'une corporation regroupant des professionnels de l'administration provenant de tous les champs d'activité nécessaires à une gestion saine et efficace.

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec fait partie des corporations reconnues par l'Office des professions, tout comme le Barreau, l'Ordre des ingénieurs ou celui des comptables agréés.

Confirmez votre valeur en devenant membre de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Pour tout renseignement supplémentaire, veuillez communiquer avec Madame Louise Gaussiran au (514) 499-0880 ou compléter et poster le coupon-réponse ci-dessous.



La Corporation professionnelle
des administrateurs agréés
du Québec

Nom _____
Adresse _____
Ville _____
Code postal _____ Téléphone () _____

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640
Montréal (Québec), H3A 2M7

Message du président d'honneur

C'est avec beaucoup d'empressement et d'enthousiasme que j'ai accepté la présidence d'honneur de ce colloque. Son thème, « Le partenariat, un instrument de développement nordique », répond à ce que j'aurais voulu initier depuis longtemps. Ayant travaillé comme entrepreneur de construction dans plusieurs endroits du Moyen-Nord, je suis convaincu de la nécessité de la formule de « partenariat » pour faire profiter le Québec entier des retombées économiques engendrées par le développement nordique.

Ce colloque arrive à un moment propice et opportun où la majorité des intervenants, gens d'affaires et entrepreneurs, parlent de maillage d'entreprises, d'échanges technologiques, de qualité totale, de développement durable, bref de partenariat.

Le développement nordique constitue une immense opportunité pour nos gens d'affaires et nos entreprises de réaliser ensemble les objectifs de développement économique reliés à la manne que représente ce marché.

L'ampleur des biens et des services requis pour le développement nordique exige, si nous voulons atteindre notre objectif, d'aller chercher le maximum des retombées économiques, un apport externe en capital

de risque, en expertise et en technologie, approprié dans les domaines de la production et de la transformation de biens reliés au développement du Nord.

Les succès observés en matière de développement économique au sein des pays industrialisés avancés sont le résultat de l'ingéniosité déployée par les leaders régionaux afin d'associer leur entrepreneurship local à la mobilité des entreprises, des capitaux et de la technologie. De plus, la formule de partenariat correspond à la nouvelle logique du développement qu'imposent la mondialisation des marchés et l'intégration des échanges.

Voilà le défi qui se présente à nous. Seuls, bien entendu, nous irons chercher une partie du marché des biens et des services; ensemble, nous sommes capables d'aller chercher la presque totalité de ce marché. Il n'en tient qu'à nous.

En terminant, je voudrais féliciter et remercier ceux et celles qui ont œuvré à la réalisation de cet événement que je considère très important pour l'avenir de notre région, des Québécois et des Québécoises.

Laval Fortin, président



**Société de développement
de la Baie James**

*Un partenariat
qui porte fruit!*

La Société de développement de la Baie James est une société d'État québécoise entièrement régionalisée. Ses bureaux sont situés à Chibougamau, Matagami et Radisson.

Structure de services et de développement régional, la SDBJ oriente ses interventions vers un partenariat profitable à tous.

Prioritaire pour la SDBJ, le développement durable et intégré de la région Nord-du-Québec se construit sur la base de ses dynamismes locaux et s'appuie sur la qualité des relations avec le Saguenay - Lac-Saint-Jean et l'Abitibi-Témiscamingue.



**Société de développement
de la Baie James**

Direction générale
462, 3^e Rue, bureau 10
Chibougamau (Québec)
G8P 1N7

Téléphone : (418) 748-7777
Télécopieur : (418) 748-6868

Message du recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi

Notre Université est encore une fois le siège d'importantes assises: un colloque portant sur «Le partenariat et le développement nordique».

Plusieurs organismes importants ont voulu mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances pour favoriser la mise en valeur du potentiel nordique.

Cette initiative ne pouvait voir le jour à un moment plus approprié. Les difficultés économiques, les problèmes d'approvisionnement, l'abondance des projets, la disponibilité de la main-d'œuvre ouvrent des perspectives encourageantes de développement de ces régions dont on a trop négligé l'importance jusqu'ici.

Une exploitation rationnelle de ces vastes espaces à peine utilisés contribuerait à donner un élan à l'économie québécoise. Déjà, le Québec y puise une partie importante de son hydro-électricité, mais il

aurait avantage à scruter un peu plus ce qu'il pourrait en tirer pour le bénéfice de la population et pour une relance économique durable.

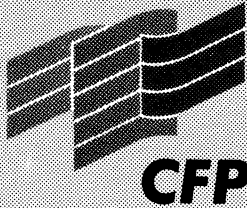
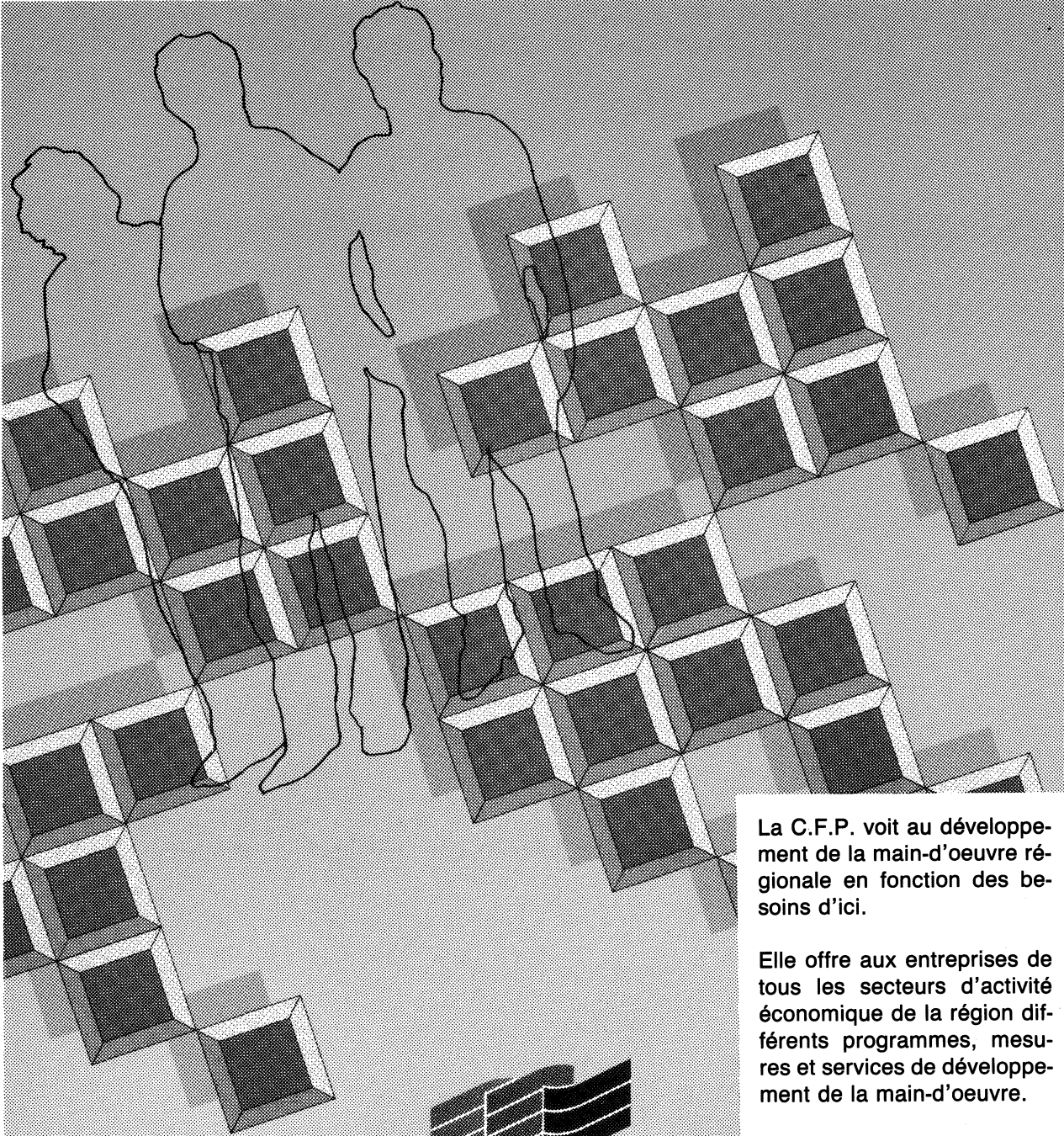
À tous égards, l'exercice auquel se livreront les intervenants à ce colloque me paraît essentiel et prometteur quant aux avenues nouvelles qu'il permettra d'explorer.

J'ai déjà la conviction que ce colloque et les conclusions qu'il permettra de tirer seront essentiels à une meilleure compréhension du monde nordique et profitables à l'ensemble du Québec.

Tout en remerciant les partenaires, les organisateurs et les participants, je leur souhaite la plus cordiale bienvenue à l'Université du Québec à Chicoutimi et le plus franc succès dans leurs délibérations.

**Gérard Arguin, recteur
Université du Québec à Chicoutimi**

Au service de la main-d'œuvre régionale



**Commission de formation
professionnelle
de la main-d'œuvre**
Région Saguenay-
Lac-St-Jean

La C.F.P. voit au développement de la main-d'œuvre régionale en fonction des besoins d'ici.

Elle offre aux entreprises de tous les secteurs d'activité économique de la région différents programmes, mesures et services de développement de la main-d'œuvre.

Il n'en tient qu'à vous d'en profiter!

Pour renseignements:
210, rue des Oblats Ouest
Chicoutimi (Québec)
G7J 2B1
549-0595 ou 1-800-463-9641
Télécopieur: (418) 549-1403

Message du président de l'Association régionale des commissaires industriels

Faisons-le ensemble !

Le monde économique subit depuis quelques années de profondes transformations. Là où nous étions les maîtres absolus, d'autres ont pris notre place ou sont à le faire. Ce qui était une nouveauté hier est commun aujourd'hui, pour ne pas dire désuet.

L'informatique, les communications ont changé notre façon de penser, de voir les choses. On parle plus de techniques de fabrication et de haute technologie. La robotique remplace notre main-d'œuvre manuelle. Productivité, performance, rentabilité et qualité totale sont passées de notre vocabulaire à l'action.

Il n'y a plus d'entreprises à l'abri de la concurrence locale, nationale et internationale. Pour cette raison, nous en sommes rendus au stade du «faisons-le ensemble».

C'est dans cette optique que ce colloque portant sur le partenariat prend toute sa signification. Partenariat entre les entreprises, les syndicats, le monde financier, de la formation et de l'ingénierie. Il est essentiel de regrouper toutes nos forces si nous voulons être en mesure de participer de façon significative au développement du Moyen-Nord en nous rendant capables de fournir des biens et des services de qualité à des prix concurrentiels.

Ce colloque a comme objectif de favoriser la rencontre entre les principaux intervenants du domaine économique et de mettre en relief l'urgence et la nécessité du «faisons-le ensemble».

Roger Pilote, président
Association régionale
des commissaires industriels
Saguenay-Lac-Saint-Jean
Chibougamau—Chapais

L'électricité et le développement durable, plus qu'un engagement

Satisfaire les besoins réels d'aujourd'hui et léguer les ressources aux générations futures afin qu'elles puissent en profiter. C'est la garantie que nous offrent l'hydroélectricité et les économies d'énergie.



Hydro-Québec

Le meilleur de nous-mêmes

Réflexions sur le partenariat nordique

Benoît Bouchard

Ministre de la Santé nationale et du Bien-être social
et ministre responsable du Développement régional au Québec

Le Nord est avant tout une région de ressources. Au-delà de la chasse et de la pêche, l'essentiel de son développement économique, jusqu'à aujourd'hui, s'est donc articulé autour de l'extraction des richesses naturelles: les mines, la forêt et, plus récemment le développement hydro-électrique. Encore aujourd'hui, d'ailleurs, le potentiel minier et forestier de cette vaste région demeure mal connu et peu exploité.

Si ce type de développement axé sur l'extraction des ressources a assuré une certaine prospérité aux régions du Nord, il faut bien convenir aussi que ce modèle fut essentiellement tourné vers les besoins extérieurs. Et cette prospérité relative fut loin d'être permanente. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à regarder ce qui est arrivé à certaines villes de la Côte-Nord.

En outre, la qualité de l'environnement représente aujourd'hui une priorité sociale et politique. De là est issu le principe du développement durable qui vise à gérer les ressources pour permettre le progrès, tout en assurant la protection de l'environnement et la disponibilité des richesses naturelles pour les générations futures.

ÉLÉMENTS POUR UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT NORDIQUE

Il est donc très important de privilégier, pour le Nord, un modèle de développement qui soit plus enraciné dans le milieu et de favoriser des projets permanents qui assureront au maximum la recirculation des fonds dans la région. Il faut, en somme, viser à promouvoir un développement durable modulé en fonction des atouts dont dispose le Nord québécois.

C'est dans cette perspective que fut signée, en 1988, l'Entente auxiliaire Canada - Québec sur le dévelop-

pement économique des régions du Québec, dont un volet s'adressait plus spécifiquement au Nord de la province. Une des caractéristiques particulièrement intéressantes de cette entente est sa capacité de réaliser une programmation adaptée aux besoins et au potentiel de chaque région. Le gouvernement fédéral a d'ailleurs profité de la ratification de cette entente pour reconnaître la région du Nord comme une entité administrative distincte.

L'Entente Canada-Québec sur le développement économique des régions est dotée, pour les régions du Nord et du Centre-Nord, comprenant le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, d'une enveloppe globale de 136 millions de dollars sur cinq ans, provenant à parts égales de chacun des deux gouvernements. Dans le cadre de l'Entente, cinq grands champs d'action ont été définis pour les régions de ressources :

- développement des entreprises ;
- mise en valeur des ressources naturelles ;
- recherche et développement technologique ;
- renforcement des infrastructures économiques ;
- développement des ressources humaines.

C'est également la conclusion de l'Entente qui nous a permis de mettre sur pied des comités consultatifs pour les régions de ressources, ce qui est aussi une première. En plus des représentants des villes de Chibougamau, Chapais, Matagami, Lebel-sur-Quévillon et de la municipalité de la Baie-James, le comité de la région du Nord comprend des membres représentant les communautés crie et inuit. En marge de l'Entente, nous avons également créé, au sein du Bureau fédéral de développement régional dont la responsabilité m'a été confiée en avril dernier, une direction s'occupant exclusivement du Nord québécois.

Nos interventions dans le Nord se fondent d'abord sur l'émergence d'un très net sentiment d'appartenance qui grandit rapidement et qui s'accompagne d'une réelle volonté de prendre en main le développement de la région.

Le défi majeur des communautés nordiques est de créer des emplois pour une jeune population en pleine croissance, qui restera dans le Nord si on lui en laisse le choix. Pour relever ce défi, il faut bien sûr accroître les possibilités de développement.

Il m'apparaît particulièrement important, ici, d'insister sur la complémentarité des régions du Nord et du Centre-Nord du Québec. Non seulement occupent-elles des territoires contigus présentant plusieurs caractéristiques physiques communes, mais on y observe également une interdépendance en matière d'exploitation forestière et minière ou d'aménagement hydro-électrique.

À la lumière de ces faits, il convient tout particulièrement de chercher à privilégier la coopération, le partenariat entre ces deux régions. Il ne fait aucun doute que l'expertise développée au Saguenay-Lac-Saint-Jean doit, au premier chef, être mise à contribution pour résoudre certaines difficultés qui se produisent dans le Nord.

Le défi majeur des communautés nordiques est de créer des emplois pour une jeune population en pleine croissance, qui restera dans le Nord si on lui en laisse le choix.

Parallèlement, les nouvelles activités économiques suscitées dans le Nord participeront à la prospérité de la région du Centre-Nord. Je pense notamment aux possibilités qu'offrira, au cours des prochaines années, le vaste champ de la mise au point des technologies nordiques.

DES DÉFIS À RELEVER

Quand on parle d'accroissement des possibilités de développement, deux problèmes principaux se posent. Le premier vient de la difficulté de susciter et de canaliser l'épargne en milieu nordique. L'autre tient à l'insuffisance d'encadrement financier et

technique. Ces problèmes pénalisent les promoteurs de projets qui doivent alors faire appel à du financement et à des services techniques extérieurs à la région.

Ce qui rend la tâche également difficile, c'est un manque de structures administratives et la relative absence, dans le Nord, de tradition d'entrepreneurs dans les secteurs de la transformation et des services. Pourtant, ce sont d'abord ces secteurs qui devront être développés si on veut faire du développement durable, c'est-à-dire assurer aux gens de la région des emplois stables et de qualité, tout en nous permettant de préserver et de mettre en valeur nos richesses naturelles.

Ce qui s'impose d'abord dans cette perspective, c'est l'émergence d'un climat favorable au développement, malgré les problèmes inhérents au Nord : les coûts de transport, la difficulté à réaliser des économies d'échelle et la nécessité de planifier le développement et de l'aborder de façon intégrée, avec une vision d'ensemble.

Ce qui rend la tâche également difficile, c'est un manque de structures administratives et la relative absence, dans le Nord, de tradition d'entrepreneurs dans les secteurs de la transformation et des services.

Un tel climat doit absolument être soutenu par le partenariat entre autochtones et non-autochtones — et aussi, bien sûr, entre les gouvernements eux-mêmes — pour la mise en commun des ressources techniques et financières des gouvernements ainsi que par l'échange et le partage d'expériences entre les populations nordiques.

DES PISTES POUR L'ACTION

Le rôle du gouvernement dans le développement économique n'est plus celui d'un simple bailleur de fonds, mais plutôt d'un stimulateur. Nous voulons soutenir activement le développement et appuyer les initiatives de développement productif et permanent. Nous n'avons cependant plus la capacité ni la volonté de faire des gouvernements les dé-

clencheurs des initiatives de survie et de développement.

Ce qui s'impose avant tout dans le Nord, outre des structures adéquates, c'est l'entrepreneurship. C'est pourquoi une part importante de notre mandat consiste à soutenir le démarrage et la consolidation de petites et moyennes entreprises.

Ce sont elles qui assureront aux populations nordiques — comme c'est le cas dans l'ensemble du Canada — une structure économique stable et diversifiée, des emplois durables et surtout le réinvestissement à l'intérieur de la région. Dans cette perspective, nous nous attachons également à mettre en place des services bancaires, financiers et d'assurances, destinés à favoriser le développement des PME dans la région.

Le rôle du gouvernement dans le développement économique n'est plus celui d'un simple bailleur de fonds, mais plutôt d'un stimulateur.

Comme dans l'ensemble de l'économie mondiale, le développement technologique et la formation des ressources humaines du Nord représentent des éléments indispensables de toute politique de développement économique. C'est pourquoi nous encourageons les efforts en vue d'une transformation polyvalente des ressources, en particulier forestières et minières.

C'est également pourquoi nous appuyons les initiatives en matière de recherche, visant une meilleure utilisation des ressources du milieu, par exemple celles du Centre de recherche de Kuujuaq spécialisé dans les questions fauniques. Nous soutenons aussi les populations régionales qui souhaitent un meilleur accès aux programmes de formation.

Au cours des dernières années, nos efforts ont également porté sur la diversification des activités économiques. Le Nord, avec ses paysages d'une grande beauté, ses vastes étendues encore sauvages, sa faune et sa flore d'une richesse inouïe, recèle un potentiel des plus intéressants sur le plan du tourisme, et notamment le tourisme d'aventure, dont la popularité ne cesse de croître à l'échelle internationale.

L'Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement économique des régions est abordée avec souplesse, particulièrement dans le Nord. Nous sommes ouverts à toutes les formules qui pourraient nous permettre de stimuler son développement.

C'est ainsi qu'à la demande du comité consultatif, le volet touristique du Programme de développement des entreprises a été élargi récemment pour y englober le secteur des pourvoiries, un élément essentiel de la structure économique du Nord.

La question des transports, et particulièrement les infrastructures routières, est évidemment au centre de toute discussion sur le développement économique des régions nordiques. Cette question, comme vous le savez, est aussi importante pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

La région du Nord est véritablement une région en devenir, qui recèle des possibilités extraordinaires de développement. Ceux qui ne le reconnaissent pas en sont encore aux «quelques arpents de neige» de Voltaire. Trop souvent, les perspectives de développement sont reliées exclusivement au nombre de voitures à l'heure sur les routes ou d'infrastructures industrielles des régions centrales.

De plus en plus, nous prenons une part active au développement du Nord, afin d'y susciter l'émergence d'une véritable structure économique. Il est très clair cependant que les premiers agents de développement devront être les populations nordiques elles-mêmes.

En ce sens, il est très important qu'autochtones et non-autochtones travaillent ensemble, dans un esprit de collaboration et de partenariat. S'ils ne partagent pas toujours la même vision du développement nordique, ils partagent le même territoire et ont à cœur sa mise en valeur. Il ne faut jamais perdre de vue que les projets réalisés dans une collectivité entraînent des retombées sur l'ensemble du territoire. C'est pourquoi la collaboration est, à mes yeux, si importante.

En ce sens, il est très important qu'autochtones et non-autochtones travaillent ensemble, dans un esprit de collaboration et de partenariat.

QUAND ON A DES OBJECTIFS ÉLEVÉS

La gestion de votre entreprise vous absorbe.
Peut-être cherchez-vous du financement en
vue d'une expansion prochaine
ou de l'achat de nouveau matériel?
Vous devez vous doter d'un système informatique plus performant
ou vous désirez réorienter la gestion de votre entreprise?

Au Saguenay-Lac-St-Jean, notre cabinet compte
23 associés et plus de 100 professionnels
en vérification, fiscalité et conseillers en management
prêts à vous assister dans vos décisions.

Vérification et comptabilité
fiscalité, taxe de vente et TPS
système de gestion
gestion financière
gestion de ressources humaines et
recrutement de cadres
marketing
informatique et bureautique
redressement d'entreprises

**Samson Bélair
Deloitte &
Touche**



Alma, Chibougamau
Chicoutimi, Dolbeau
Jonquière, La Baie
La Malbaie, Normandin
Roberval, St-Félicien

IL FAUT AUSSI AVOIR DES APPUIS SOLIDES

Le partenariat et le développement des ressources en milieu semi-nordique

L'exemple de la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM)

Yves Harvey

Président - directeur général de SOQUEM

À titre de président-directeur général de la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM), il me fait plaisir de vous présenter quelques réflexions sur le partenariat et le développement en milieu semi-nordique tels que vécus par SOQUEM.

En guise d'introduction, je me permets de vous signaler quelles furent ma consternation et mon inquiétude quand j'ai pris connaissance, de façon détaillée, des termes à discuter au Colloque. En effet, la Société québécoise d'exploration minière n'a pas de politique de partenariat spécifique au développement nordique. SOQUEM intervient à la grandeur du Québec suivant une stratégie et des objectifs uniformes. Il est vrai, cependant, que le partenariat, sous plusieurs formes, a joué et joue toujours un rôle fondamental dans la réalisation de nos objectifs. Il est aussi vrai que nos activités ont débouché sur des réalisations très profitables en milieu essentiellement semi-nordique, telles, entre autres, la mine Niobec à quelques kilomètres de Chicoutimi, et la mine Doyon près de Rouyn-Noranda, en Abitibi. Deux exemples sur lesquels je reviendrai un peu plus loin.

Dans ces circonstances, compte tenu, d'une part, de l'importance du concept de partenariat chez SOQUEM et, d'autre part, des réalisations que notre Société a pu mener à terme avec ses partenaires en milieu semi-nordique, il nous apparaît qu'un exposé du contexte dans lequel ces projets ont été réalisés et des principales difficultés rencontrées pourrait être de nature à nous enrichir mutuellement sur les éléments de ce qui devrait être retenu dans l'établissement d'une stratégie de partenariat de développement nordique.

SOQUEM, UN PARTENAIRE DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES NATURELLES

La loi constitutive de SOQUEM, adoptée en juillet 1965, confiait trois grands mandats à la nouvelle société d'État, soit :

- l'exploration par toutes méthodes ;
- la participation à la mise en valeur des découvertes, y compris celles faites par d'autres, avec possibilité d'acheter et de vendre des propriétés à divers stades de développement, et de s'associer à d'autres à ces fins ;
- la participation à la mise en exploitation des gisements soit en les vendant, soit en prenant une participation contre la valeur des propriétés transmises.

Ce mandat fait grand état de l'importance de la « participation » comme mode d'opération de la Société, et qui dit participation dit évidemment partenariat. En 1980, le mandat de la Société a été révisé légèrement. Cependant, on peut constater que la volonté d'association est demeurée présente et que le volet partenariat est demeuré une composante importante de notre *modus operandi*.

Aujourd'hui, la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM) est une société d'État du gouvernement du Québec qui a comme objets, de par sa charte, de procéder à :

1. l'exploration minière par toutes méthodes ;

2. la recherche, la mise en valeur, l'exploitation et la transformation de substances minérales.

La Société peut, à ces fins, s'associer ou conclure des accords avec toute personne ou société œuvrant dans le domaine et doit maintenir, dans le cadre de la réalisation de ses objets, un objectif de rentabilité.

Ce mandat fait grand état de l'importance de la «participation» comme mode d'opération de la Société, et qui dit participation dit évidemment partenariat.

Lorsqu'en 1965, l'Assemblée législative du Québec a voté le projet de loi donnant naissance à cette nouvelle société d'État, l'objectif premier visé par cette démarche n'était certainement pas de concurrencer les compagnies du secteur privé qui œuvraient dans le domaine minier au Québec ni d'améliorer leur performance par les découvertes de nouvelles mines.

En 1965, le secteur minier du Québec représentait 2,8 % du produit intérieur brut (PIB) de la province, soit une proportion fort substantielle traduisant le fait que l'industrie minière était déjà, alors, une constituante importante de l'économie de la province. Aujourd'hui, par comparaison, l'industrie minière représente 1,1 % du PIB et se situe, comme secteur d'activité, au 12^e rang en matière d'importance relative, comparativement au 10^e rang en 1965. Cette diminution traduit d'ailleurs moins un recul de l'industrie qu'une diversification de l'économie québécoise au profit des secteurs de pointe et du développement important du secteur des services.

En 1965 donc, l'objectif et le rôle de SOQUEM tels que déterminés à l'époque visaient davantage :

1. la stabilisation et la stimulation de l'effort d'exploration au Québec, perçues avec justesse comme étant d'une importance vitale dans le processus du développement de l'industrie minière;

2. la création d'une société minière d'expression française devant permettre d'intégrer les spécialistes francophones du Québec à une industrie dont ils étaient jusqu'alors pratiquement exclus et de leur faciliter ainsi l'accès aux échelons supérieurs.

En intervenant par la création de SOQUEM, l'État devenait «entrepreneur» et «partenaire» dans le domaine des ressources naturelles. L'État partenaire ne s'est pas limité au seul domaine des richesses naturelles.

En effet, c'est à cette époque, sous le gouvernement de la révolution tranquille de monsieur Lesage, que le Québec s'est doté d'outils d'intervention dans des domaines aussi diversifiés que les finances avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'énergie avec Hydro-Québec, la métallurgie avec Sidbec et plusieurs autres.

En intervenant par la création de SOQUEM, l'État devenait «entrepreneur» et «partenaire» dans le domaine des ressources naturelles.

À partir de sa création en 1965, SOQUEM a connu une croissance accélérée pour devenir rapidement, sur la scène provinciale québécoise, un protagoniste de taille dans le domaine des ressources. Durant ses vingt-cinq années d'existence, cinq mines ont été découvertes et mises en production à la suite des travaux d'exploration de SOQUEM (voir tableau 1). De plus, pendant cette période, la mise de fonds du gouvernement, qui a totalisé près de 104 millions de dollars, a généré des dépenses d'exploration et de mise en valeur d'environ 290 millions de dollars. Ces investissements ont conduit à la création de plus de 1000 emplois permanents et occasionné des retombées substantielles pour les compagnies de services de toute nature. Sur le plan des ressources, l'ouverture d'une mine de niobium en 1976, d'une mine de sel en 1982 et celle possible d'une mine de graphite d'ici une ou deux années ont contribué à la diversification de l'assiette minière du Québec, donc à sa consolidation. Enfin, plusieurs projets de mise en valeur possible sont en attente de conditions économiques plus favorables et pourraient

Tableau 1 : Découvertes de SOQUEM

Nom	Substances	Date approximative (découverte)	Remarques
Louvem	Cuivre	1968	Exploitée par SOQUEM seule
Niobec	Niobium	1970	Exploitée en association avec Teck
Seleine	Sel	1972	Exploitée par SOQUEM seule, vendue à Canadian Salt en 1988
Louvem	Zinc	1973	Exploitée par SOQUEM seule
Doyon	Or, argent	1973	Exploitée en association avec Lac

éventuellement s'ajouter aux retombées déjà connues de SOQUEM.

DES CAS DE PARTENARIAT MINIER RÉUSSI

En 1986, dans la foulée des privatisations au Québec, plusieurs éléments d'actif, dont certains des éléments producteurs de la Société, étaient privatisés lors de la création de **CAMBIOR INC.**, une compagnie privée à charte québécoise, dont le siège social était établi à Val d'Or. CAMBIOR se classe parmi les plus importantes entreprises au Canada dans le domaine de la production aurifère au cœur du plus important district minier de la province. SOQUEM en détient 20,88 % des actions et la Caisse de dépôt près de 5 %. Cambior, dont la valeur au marché est évaluée à près de 500 millions de dollars, est active non seulement au Québec, mais aussi aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Indonésie. Quant à SOQUEM, dont la situation financière est excellente, elle continue à réaliser son mandat et anticipe de le faire avec le même succès et le même dynamisme que par le passé.

Fondée à l'image du privé pour travailler avec le privé, SOQUEM a toujours privilégié le concept de partenariat. Par ailleurs, si les motivations au partenariat sont multiples : complémentarité technologique, capacité accrue, identification nationale, etc. dans le domaine minier, le partenariat est

essentiellement une forme de partage du risque. Du point de vue d'une société paragouvernementale minière, le partenariat vise, en plus du partage du risque, l'émulation par le contact. Ces derniers commentaires sont particulièrement importants parce qu'ils influencent directement la nature des partenaires possibles, et indirectement la plus ou moins grande difficulté à réaliser des associations fructueuses.

Fondée à l'image du privé pour travailler avec le privé, SOQUEM a toujours privilégié le concept de partenariat.

Pour tirer des conclusions valables sur les expériences de partenariat vécues à SOQUEM, il faut se rappeler que nos activités se divisent en deux grands secteurs, à savoir **L'EXPLORATION** et **L'EXPLOITATION**.

De plus, nos partenaires sont soit des sociétés juniors, soit des sociétés seniors (voir tableau 2). Typiquement, les associations avec les sociétés juniors sont plus faciles au stade de l'exploration; de même, les sociétés seniors seront plus intéressées à partager au stade de l'exploitation. Il est facile de voir, à partir de ces constatations, les difficultés qui peuvent découler de l'application d'une politique de partenariat au stade de l'exploration quand on

Tableau 2 : Particularité du partenariat

	EXPLORATION	EXPLOITATION
	FACILE	DIFFICILE
SOCIÉTÉS JUNIORS	<ul style="list-style-type: none"> • montants peu élevés • gérance SOQUEM • crédibilité SOQUEM 	<ul style="list-style-type: none"> • difficultés de financement
SOCIÉTÉS SENIORS	<ul style="list-style-type: none"> • pas de risque véritable à partager • compétition pour gérance 	<ul style="list-style-type: none"> • partage de risque • partage des coûts

sait que, normalement, on aspire à ce que tout projet d'exploration atteigne le stade de l'exploitation pour concrétiser cette problématique; rappelons brièvement les faits entourant les projets miniers réalisés par SOQUEM en milieu semi-nordique, soit les projets **LOUVEM**, **DOYON** et **NIOBEC**. Les données concernant ces trois projets sont exposées respectivement dans les tableaux 3, 4 et 5.

QUELQUES EXPÉRIENCES À TIRER DE NOS ACTIONS

Ces trois expériences de mise en production ont démontré la quasi-impossibilité d'amener au stade de la production un *joint venture* d'exploration impliquant SOQUEM et une société junior. Une réflexion sur les causes sous-jacentes à cet état de fait nous porte à croire que le manque de capacité technique et financière des sociétés juniors est la cause première de ce phénomène, mais nous devons déplorer aussi l'existence d'une certaine mentalité de dépendance de certains promoteurs envers une société d'État dont ils se perçoivent un peu comme les propriétaires et dont ils attendent peut-être un peu plus qu'une froide transaction d'affaires.

Quoi qu'il en soit, de nos expériences nous pouvons conclure que :

- l'exploration en partenariat avec les sociétés juniors est non seulement possible, mais elle conduit souvent à des découvertes ;

- la mise en exploitation de mines en partenariat avec des juniors est difficile et n'a jamais pu être réalisée par SOQUEM ;
- le partenariat dans l'exploitation avec les sociétés seniors sur une base de sociétés en participation (50 % - 50 %) fonctionne très bien et permet de mener à terme des projets miniers d'envergure pour des dizaines d'années;
- la mise en exploitation de mines en milieu nordique ou semi-nordique ne pose pas de problème insurmontable et l'industrie minière y est fort aguerrie.

L'exploration en partenariat avec les sociétés juniors est non seulement possible, mais elle conduit souvent à des découvertes.

D'une façon plus générale, en abordant la problématique du partenariat en milieu nordique, on peut dégager des expériences antérieures de SOQUEM les commentaires suivants:

- le partenariat n'est pas une fin ou une vertu en soi ; en effet, le partenariat présuppose qu'il existe un ou plusieurs avantages réciproques et que chaque partenaire retire de l'association au moins autant, sinon plus, qu'il n'en met;

Tableau 3 : LOUVEM

Substances :	Cu, Zn
Endroit :	Louvicourt, près de Val D'Or
Date de la découverte :	Mai 1968
Date de la mise en production :	Août 1970
Partenaires à l'exploration :	Naganta, Nemrod, Timrod
Partenaires à l'exploitation :	Aucun
Réserves exploitées :	De 1970 à 1980 = 1 700 000 tonnes
Réserves en place :	Aucune, sauf celles de Aur Resources - Louvem décou- vertes en 1987 et en voie actuelle de mise en valeur.
Particularité :	Rachat des partenaires ju- niors au stade de l'explo- ration, rendu obligatoire à cause de difficultés d'entente.

Tableau 4 : DOYON

Substance :	Or
Endroit :	Cadillac, près de Rouyn
Date de découverte :	Avril 1974
Date de la mise en production :	Mars 1980
Partenaire à l'exploration :	Silverstack
Partenaire à l'exploitation :	Lac Minerals
Réserves exploitées :	De 1980 à 1990 = 2 millions d'onces Au
Réserves en place :	11 819 000 tonnes à 0,19 onces Au/t
Particularité :	Après les trois mines de la région d'Hemlo, Mine Doyon est le plus important producteur d'or au Canada.

- en contrepartie, le partenariat est un exercice exigeant qui impose des contraintes d'autant plus importantes que les organisations liées sont dissemblables.

Par exemple, pour SOQUEM :

1. l'obligation de se conformer à un « plan de développement » ;
2. la nécessité d'obtenir des autorisations préalables pour céder un intérêt ; et
3. la nécessité d'obtenir des autorisations préalables pour entrer en production sont autant de contraintes susceptibles de ralentir le processus décisionnel et, par conséquent, la réalisation d'un projet ;

• Le partenariat n'est pas une fin ou une vertu en soi ; en effet, le partenariat présuppose qu'il existe un ou plusieurs avantages réciproques et que chaque partenaire retire de l'association au moins autant, sinon plus, qu'il n'en met.

- enfin, ce sont peut-être les exigences mêmes du concept de partenariat qui sont la meilleure garantie de succès, car la réalisation d'une association fructueuse exige, de la part de tous les partenaires, des dialogues, des échanges, de la

Tableau 5 : NIOBEC

Substance :	Niobium
Endroit :	Saint-Honoré, près de Chicoutimi
Date de la découverte :	Septembre 1967
Date de la mise en production :	Février 1976
Partenaire à l'exploration :	Aucun
Partenaire à l'exploitation :	Teck Corporation
Réserves exploitées :	De 1976 à 1990 = 16 millions de tonnes
Réserves en place :	12 millions de tonnes à 0,65 % Nb ₂ O ₅
<u>Particularité :</u>	Aucune

compréhension et une bonne dose de persévérance. Ce sont ces vertus qui ont été garantes de nos succès dans le passé et qui seront requises de tous les intervenants si nous voulons que le partenariat joue un rôle significatif pour le développement en milieu nordique.

Martine Néron de la compagnie



en collaboration avec



LE CENTRE DE FORMATION
DES PROFESSIONNELS
DE LA VENTE
DU COLLÈGE
MARIE-VICTORIN



L'UQAC



LA RÉGION LABORATOIRE
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE



vous présente

**PORTE OUVERTE
SUR LE MARCHÉ
DU TRAVAIL**

Mercredi
le 22 avril 1992
de 13:00 à 18:00

UQAC
amphi. 0701

UQAR
4 juin 1992

**«Une nouvelle façon de voir
l'entrepreneurship régional
dans le cadre de projets scientifiques
à caractère environnemental. »**

VOTRE PARTICIPATION

Il s'agit de présenter un projet de recherche scientifique pour en effectuer ensuite la vente à une compagnie régionale de votre choix (durée : 20 min.).

QUAND

Les éliminatoires se tiendront le 22 avril 1992 entre 13h et 16h. La remise des prix se fera lors du « 4 à 6 » qui suivra ce concours. Les employeurs régionaux auront ainsi l'occasion d'échanger avec les participants.

NOTRE ÉVALUATION

- Valeur des données scientifiques (professeur-chercheur)
- Professionnalisme (École de vente et BDH)
- Portée régionale du projet (compagnies invitées)

PRIX ATTRIBUÉS AUX GAGNANTS

1^{er} PRIX : Une (1) semaine intensive sur « *La pratique de la vente* » et une (1) semaine de stage avec un représentant BDH ou 500 \$.

2^e PRIX : Deux (2) jours sur « *Le téléphone et la vente* » (Collège) et deux (2) jours de stage au bureau de BDH ou 250 \$.

**CE QUI REPRÉSENTE POUR VOUS,
ÉTUDIANTS EN SCIENCES,
UNE PORTE OUVERTE SUR
LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

Le partenariat et le développement: la position des Montagnais du Lac-Saint-Jean

Rémy Kurtness

Chef du

Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean

Le chef Remy Kurtness a premièrement précisé qu'il lui a été très difficile d'écrire cette allocution. D'une part, parce qu'il n'est pas un expert de la question. D'autre part, parce qu'il s'adresse justement à des gens fort préoccupés par la question et habiles à donner leur avis, à traiter des conditions et des modalités opératoires d'un partenariat dans le domaine du développement.

Il a accepté, parce que les Montagnais du Lac-Saint-Jean sont aussi préoccupés par la question et qu'au-delà des préjugés courants, ils vivent une situation de pauvreté et de sous-développement chroniques.

Pour se sortir de ce marasme social, le développement économique de la communauté est nécessaire, et le partenariat représente un des éléments de solution.

Avant de traiter de la philosophie, des conditions et des modalités de partenariat, il faut d'abord tenir compte de la situation socio-économique des Amérindiens et du contexte historique et contemporain de l'exploitation des ressources naturelles et de son territoire.

QUELQUES FAITS

Le revenu annuel moyen des Amérindiens est de 9 000 \$ alors qu'il est de 17 100 \$ chez les Québécois (source : 1986). La situation sociale, éducative, sanitaire, économique, etc. est en dessous des variables socio-économiques des populations québécoise et canadienne.

Il est également de notoriété publique que les conditions socio-économiques de plusieurs régions nordiques et périphériques sont en dessous de celles des régions urbaines, quoique encore supérieures à celles des populations autochtones.

Les Montagnais du Lac-Saint-Jean sont aussi préoccupés par la question et au-delà des préjugés courants, ils vivent une situation de pauvreté et de sous-développement chroniques.

Il fait état des difficultés éprouvées par les différentes régions du Québec pour diversifier leur assise économique et pour éviter l'insécurité et la dépendance causées par une grande industrie unique et par le sous-développement des autres secteurs de l'économie. Il suffit souvent d'une baisse du prix du fer pour qu'une grande industrie comme Iron Ore ferme sur la Côte-Nord, amenant en même temps la fermeture de villes. Plus près de nous, il suffit de penser à la décision récente d'Alcan pour voir l'effet d'entraînement sur le plan économique dans la région.

Les industries de la forêt ne sont plus compétitives sur les marchés internationaux. Certains observateurs commencent déjà à recommander des adoucissements aux normes environnementales. Des régions complètes souffrent de chômage aigu et se vident peu à peu de leurs ressources en matière grise et en main-d'œuvre générale.

Toutes les régions du Québec souffrent d'une certaine forme de développement qu'il faudrait fondamentalement remettre en question.

Dans plusieurs cas, les Amérindiens sont laissés pour compte dans ce type de développement qui se fait dans leurs territoires.

À cet égard, il y a des obligations légales qui ne sont pas respectées. Qu'on pense, entre autres, aux litiges actuellement devant les tribunaux.

Les Montagnais du Lac-Saint-Jean ont des droits sur les territoires. Ces territoires, ils les ont toujours gérés, occupés, défendus et surtout, ils n'ont jamais signé d'entente ou de traité signifiant l'abandon ou la cessation de leurs droits sur ces mêmes territoires.

Et à qui appartiennent ces territoires quand l'histoire et la toponymie démontrent qu'ils ont nommé chaque ruisseau, chaque portage, chaque lac, chaque rivière, chaque montagne, chaque site ? Qu'on pense seulement aux noms de nombreuses villes...

Encore aujourd'hui, ces territoires font l'objet d'une exploitation et d'une occupation par des tiers. Pourtant, les Montagnais sont en processus de négociations territoriales, et toutes ces revendications ont été décrétées recevables et légitimes de la part des deux gouvernements, puisque ceux-ci ont accepté de les négocier.

La lenteur de ces négociations fait en sorte que le développement continue et que les Montagnais sont absents comme acteurs, alors que leur expertise environnementale et leur philosophie de gestion des ressources renouvelables pourraient très bien servir les décideurs économiques.

Il apparaît donc important de vous signaler le comportement et les attitudes des gouvernements et des développeurs dans ces territoires. Les Montagnais sont ouverts au partenariat parce qu'ils veulent permettre à leur population d'avoir une qualité de vie supérieure à celle d'aujourd'hui.

Mais ils exigeront d'être des partenaires considérés, des acteurs décisionnels, et non des prête-noms. Ils ne toléreront plus qu'il sorte des milliards de dollars de l'exploitation des ressources naturelles sur ces mêmes territoires et qu'on fasse croire aux gens que les Indiens sont pleinement compensés par les subsides gouvernementaux et le non-paiement de taxes et impôts. C'est du « trompe-l'œil » et le temps de la naïveté et de la bonasserie est révolu. Les Montagnais sont intelligents, ils sont dignes, ils sont fiers et ils s'objecteront à une stratégie de marginalisation sociale. Vous en feriez autant d'ailleurs.

Il fallait, avant de parler de partenariat, vous informer que toute activité d'intervention sur le territoire ne contribue pas nécessairement à son développement; elle peut même, dans certains cas, contribuer à sa destruction.

Les Montagnais sont ouverts au partenariat parce qu'ils veulent permettre à leur population d'avoir une qualité de vie supérieure à celle d'aujourd'hui.

Il faut aussi savoir qu'aucun projet économique, aussi lucratif soit-il, ne peut être effectué au détriment des populations. La réalisation d'un projet fondé sur le seul motif financier serait, pour les Montagnais, inacceptable et irait à l'encontre de leur mission économique, c'est-à-dire celle de permettre aux Montagnais d'améliorer leurs conditions et leur qualité de vie. Les projets à caractère économique ne doivent donc pas être centrés uniquement sur l'augmentation du capital.

Ce serait même faire fi de leur modèle de développement économique basé sur l'intérêt communautaire. En 1991, ils sont cependant conscients qu'un modèle mixte serait plus approprié, et c'est la raison pour laquelle je suis ici avec vous aujourd'hui ; le partenariat nous intéresse, mais pas à n'importe quel prix.

Les projets à caractère économique ne doivent donc pas être centrés uniquement sur l'augmentation du capital.

D'ailleurs, les récentes expériences (sommet socio-économique, voyage au pays de l'Ashuapmushuan) vécues par les Montagnais, et leur plus grande ouverture à jouer un rôle dans la dynamique régionale prouvent que c'est une orientation et un modèle qu'ils vont explorer.

UN PARTENARIAT POSSIBLE

Le partenariat apparaît donc possible en fonction des considérations suivantes.

- La reconnaissance de la présence millénaire amérindienne marquée par le droit et la liberté de protéger leur langue, leur culture et leur spiritualité dont les bases fondamentales reposent sur le respect de la Terre et de son environnement avec lesquels ils sont en profonde symbiose.
- L'expérience des aventures ou projets passés qui sont difficiles à accepter, compte tenu des séquelles sociales qu'ils ont engendrées. Dans plusieurs cas, le résultat a fait en sorte que les Montagnais se sont retrouvés marginalisés sur des terres saccagées, sans travail, où la consommation engourdissait leur douleur et rongait leur existence.
- Les gouvernements devront reconnaître les droits des communautés et des nations sur les territoires. Nous ne devons plus régler ces litiges devant les tribunaux, même si les tendances jurisprudentielles donnent raison aux Amérindiens.
- Les promoteurs devront démontrer le bien-fondé de leurs projets et offrir aux populations concernées la place qui leur revient. Ils devront redoubler de vigilance, faire la preuve de leurs bonnes intentions, être conscients du potentiel autochtone dans plusieurs domaines d'activités et le considérer.

Bref, les entrepreneurs et les promoteurs devront travailler avec les autochtones. Ils devront démontrer leur expertise, et dans ces circonstances, ni l'un ni l'autre ne pourra faire fi de son partenaire et ce, dès la conception du projet.

- Les projets devront recevoir le consentement politique du leadership autochtone.
- Les projets devront permettre l'accessibilité des Amérindiens au savoir-faire ainsi qu'au développement de connaissances techniques.

Bref, les entrepreneurs et les promoteurs devront travailler avec les autochtones.

Au-delà de la matière première ou de la ressource naturelle, l'acquisition des connaissances technologiques devra aussi faire partie de l'expertise autochtone.

Évidemment, ces considérations ou conditions ne sont pas limitatives. Elles sont aussi discutables, mais tout projet devra recevoir l'acceptation sociale des populations autochtones. Un véritable partenariat devra tenir compte de ces balises, au risque de désintéressement des autochtones ou à leur opposition.

Le partenariat économique sera aussi très influencé par le règlement sur les négociations territoriales des Montagnais du Lac-Saint-Jean. Leur accessibilité à la richesse collective, à la gestion du territoire de pleine propriété, à des ententes de cojuridiction et de cogestion deviendra vite un élément à considérer dans le partenariat.

Le règlement de la négociation territoriale leur permettra d'avoir de solides bases économiques et entraînera une meilleure qualité de vie sociale, culturelle et communautaire. L'autonomie gouvernementale sera par conséquent reconnue. Entre-temps, la négociation avec les gouvernements ou les promoteurs devra se faire d'égal à égal et dans l'intérêt collectif des deux parties.

Le partenariat économique sera aussi très influencé par le règlement sur les négociations territoriales des Montagnais du Lac-Saint-Jean.

UNE COLLABORATION NÉCESSAIRE

Ainsi, le partenariat pourrait conférer de nombreux avantages aux Amérindiens. Ils en sont conscients. Il en confèrera aussi aux promoteurs allochtones.

Il devrait permettre entre autres :

- de bénéficier d'une main-d'œuvre stable et adaptée aux caractéristiques nordiques ;
- de bénéficier d'infrastructures publiques en ce qui concerne l'habitation et le secteur des loisirs en particulier ;
- d'éliminer les primes d'éloignement habituelles;

- de profiter des connaissances et de l'expérience des populations dans cet environnement avec lequel ils sont en contact quotidiennement ;
- de réduire les conflits d'intérêts parce qu'on aura en main les ententes légales reconnaissant les droits autochtones sur les territoires ;
- de considérer le capital humain autochtone par la formation et le développement d'aptitudes techniques ;
- de maintenir le savoir et le savoir-faire en région.

Ainsi, le partenariat pourrait conférer de nombreux avantages aux Amérindiens. Ils en sont conscients.

À ce chapitre, le partenariat revêt, pour les Montagnais, une saveur et une importance particulières.

Une saveur particulière, parce que l'aventure à venir doit refléter des activités dont les modalités respecteront l'environnement sacré des territoires.

Une importance particulière, parce que ces développements doivent légalement et économiquement impliquer les populations autochtones ; les retombées ne doivent pas uniquement servir le Sud, mais doivent aussi et principalement servir ces zones soi-disant « d'exploitation » ; les capitaux ne doivent pas seulement passer, mais ils doivent demeurer.

Dans cette perspective, il va de soi qu'aucun groupe, entreprise ou gouvernement ne pourra désormais

envisager son développement sur les territoires autochtones, sans prévoir une concertation avec les Amérindiens en vue d'une participation réelle des populations. Tenter d'échapper à cette condition reviendrait à compromettre sérieusement la bonne marche des opérations d'une entreprise et porterait inévitablement atteinte à ses objectifs. Ce serait se mettre en situation constante de conflits. Il y a donc un travail de complémentarité à effectuer.

Je suis convaincu qu'un partenariat ayant à la base la motivation d'un idéal honnête pourra se concrétiser. Les Montagnais ont tous cette responsabilité sociale et économique, qu'ils soient promoteurs, gouvernement ou citoyens.

Ils sont donc ouverts à discuter en tout temps et ils l'ont démontré récemment en participant à la dernière conférence socio-économique, dans le projet du voyage au pays de l'Ashuapmushuan et dans les relations concernant le contrôle des jeux de hasard dans leurs territoires. Ils projettent même diverses initiatives dans le domaine récréotouristique, dans le secteur forestier et dans l'aménagement de petites centrales hydro-électriques.

Leur approche se veut tolérante et pacifique, mais elle ne sera jamais naïve et bonasse. Ils croient donc en de multiples petits projets adaptés plutôt qu'en une « poule aux œufs d'or » qui ne ferait que passer, qui laisserait des traces irréparables et qui aurait un effet *boum and burst*.

Dans ce cadre, et même s'il existe des différences culturelles et linguistiques, les Montagnais croient possible une coexistence harmonieuse, mutuellement complémentaire et globalement enrichissante.



RENSEIGNEMENTS

CENTRE D'ÉTUDES AMÉRINDIENNES
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5086
Télécopieur : (418) 545-5012

 **Université du Québec à Chicoutimi**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

CENTRE D'ÉTUDES AMÉRINDIENNES

Le Centre d'études amérindiennes est un secteur spécifique réservé au service des Amérindiens inscrits aux différents programmes offerts par l'Institution.

Ce secteur est dévolu non seulement à l'administration des dossiers, mais surtout pour répondre aux besoins et aux attentes des communautés, par le développement de nouveaux programmes. Notons qu'une attention spéciale est donnée à l'encadrement, à l'accueil et au soutien des étudiants.

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- préparer et développer des programmes de formation;
- dispenser des activités d'enseignement;
- développer des projets de recherche en étroite collaboration avec les communautés amérindiennes, et en publier les résultats dans la collection Tekouerimat.

LA STRUCTURE INTERNE

La structure est formée d'un Conseil de gestion et d'un Conseil pédagogique.

- Le Conseil de gestion planifie et réalise des activités d'enseignement et de recherche, et gère les dossiers des étudiants.
- Le Conseil pédagogique s'occupe de l'enseignement et en supervise la qualité.

Une alliance inédite du « capital » et du « social » dans l'industrie minière

Régis Labeaume¹

Président de la Société d'exploration minière Mazarin inc.

Développer le Nord constitue une lourde tâche. Découvrir un gisement minier tient presque du miracle. L'objectif de diversifier la base économique d'une ville mono-industrielle ne demeure souvent qu'au stade du discours.

Pour relever ces défis, mieux vaut regrouper moyens et énergies : créer du partenariat. C'est ce qu'ont fait la Société minière Mazarin inc. et la communauté de Fermont. Audacieuses, innovatrices, voulant réussir et se faisant confiance, elles ont réussi et démontré que la concertation peut permettre mutuellement au capital et au social d'atteindre leurs objectifs au profit de leurs commettants.

L'ÉPOPÉE DU FER

La genèse de l'épopée de l'industrie du fer sur la Côte-Nord et au Labrador attribue au missionnaire canadien Louis Babel la découverte de cette région minière lors de ses périples effectués en 1866 et en 1867. Les documents de Babel décrivent une région «abondant en minéraux» avec la présence de «sables rouges, blancs, métalliques» où existe un secteur plus particulièrement «abondant en fer». Après son décès, les papiers de Babel ont été rendus à son évêque qui a passé le message à la Commission géologique du Canada.

Vingt ans plus tard, le Montréalais Low a constaté sur place la présence de «formations ferrifères qui pourraient renfermer des millions de tonnes de minerai». En 1929, A.F. James et J.E. Gill y ont découvert les premiers gisements.

Toutefois, c'est en 1937, lorsqu'un trappeur amérindien du nom d'André Mathieu a rapporté avec fierté à Sept-Îles un échantillon de minerai de fer à très haute teneur, qu'a vraiment débuté cette fabuleuse aventure du fer.

Dans l'année qui a suivi, Mathieu a emmené, sur les lieux de sa découverte, J.A. Retty, géologue et professeur à l'École des mines de l'Université Laval. En fait, il l'a conduit près du ruisseau Brûlé, au lac Knob, site de ce qui allait devenir Schefferville. Dès lors, Retty a entrepris un long travail de recherche et d'analyse du minerai, tout en commençant à intéresser les financiers à son travail. Les capitaux sont venus des États-Unis, surtout en raison de l'épuisement des mines de fer américaines du Mesabi Range, au Minnesota.

Ainsi, plusieurs entreprises sidérurgiques de ce pays se sont regroupées pour former l'*Iron Ore of Canada*, afin de mettre en exploitation les gisements de Schefferville et se garantir une source d'approvisionnement pour les décennies à venir.

En 1950, après que l'existence de réserves de 417 millions de tonnes de minerai de fer à haute teneur ait été prouvée, des infrastructures d'exploitation commencèrent à être mises en place : ces infrastructures ont nécessité un investissement gigantesque pour l'époque, soit 375 millions de dollars.

L'Iron Ore a publié, en 1950, qu'il fallait, en moins de quatre ans :

- « Construire, dans une région désertique, une voie ferrée de 572 kilomètres, et construire une gare de triage pour la réception du minerai ;
- organiser et faire fonctionner, au-dessus du même territoire, le plus imposant «pont aérien» civil de l'histoire ;

1. Pour plus d'informations, voir le chapitre 10 du volume *Les innovations dans le monde minier québécois*, sous la direction de Gilles Saint-Pierre, Gratien C. Gélinas et Marcel Vallée, publié chez Gaëtan Morin éditeur, 1991.

- construire et entretenir les camps de base et ceux de petites gares, le long de la ligne de chemin de fer, pour loger et nourrir 6 900 hommes ;
- construire les installations portuaires requises pour recevoir le minerai, et pour expédier au moins 10 millions de tonnes de minerai par année, pour le début de l'exploitation proprement dite ;
- faire les plans et commencer la construction de deux villes pour loger les employés permanents ;
- construire des usines hydro-électriques et les lignes de transmission nécessaires ;
- préparer les fosses pour l'extraction à ciel ouvert, construire les installations de concassage, de tamisage et de chargement du minerai, et continuer l'exploitation des gisements. »

Le 31 juillet 1954, le « Hawaïan » quittait Sept-Îles avec le premier chargement de minerai de fer de Schefferville.

UNE NOUVELLE VILLE-CHAMPIGNON AU NOUVEAU-QUÉBEC

En excluant Sept-Îles, qui existait déjà comme village de pêcheurs, l'épopée du fer a permis l'érection de cinq nouvelles villes au Labrador et au Nouveau-Québec. D'un côté des frontières provinciales, Labrador City et Wabush, et de l'autre, au Québec, Schefferville, Gagnon, et la cadette Fermont qui fut terminée en 1975 au coût approximatif de 100 millions de dollars. Le nom de cette dernière évoque « la montagne de fer » qui y existe, et le village où furent établies, près de Trois-Rivières, les premières forges du Canada, les Forges du Saint-Maurice.

À l'époque de la colonisation française, en l'an 1755, Bellin, ingénieur du roi de France, publia une carte où il décrivait le pays des Attik Irinioueths, c'est-à-dire le pays des « gens du caribou ». Il semble, après étude, qu'il y détailla la région située aux environs du mont Wright et des lacs Wabush et Carol, non loin de la ligne de partage des eaux.

Associée au développement du gisement de fer du mont Wright, la ville de Fermont est située à environ

112 kilomètres au nord-est du lac Jeannine, où fut établi le premier complexe d'exploitation de la compagnie minière Québec Cartier, et à 800 kilomètres de Montréal. La ville fut reliée aux villes de Labrador City et de Wabush par une route de 24 kilomètres, ce qui permit l'accès au réseau d'aviation commerciale.

Ville minière moderne, Fermont fut conçue dans l'intention bien précise d'adoucir les effets d'un climat extrêmement rigoureux, caractéristique des régions subarctiques. C'est ainsi que l'on érigea le « mur », un immeuble-écran qui a pour but de protéger la ville des vents du nord. Cet édifice, à géométrie linéaire, long de un kilomètre, contient 400 unités d'habitation. On y trouve également un centre éducatif, un centre commercial, un centre sportif et la mairie, le tout relié par de longs couloirs intérieurs.

Le mont Wright fait partie de la formation géologique métamorphisée de la fosse du Labrador et est relié à Port-Cartier par un chemin de fer. La route régionale 389 permet aux habitants de Fermont de se rendre vers le sud via Baie-Comeau. Le complexe Mont-Wright-Fermont fut un projet d'envergure où il fallait non seulement implanter l'infrastructure nécessaire à l'extraction et au traitement annuel de 19 millions de tonnes de concentré de fer, mais aussi pourvoir aux besoins d'hébergement de 1 600 travailleurs et de leur famille, soit au total 4 500 personnes.

En somme, cela constitue une autre réalisation spectaculaire du génie et du savoir-faire québécois.

UNE PROSPÉRITÉ QUI S'ESOUFFLE

À la fin des années 70, l'industrie sidérurgique nord-américaine a vécu une crise sans précédent qui a entraîné dans son sillage l'industrie québécoise du fer. Plusieurs facteurs expliquent cette crise, entre autres la remontée des industries sidérurgiques européennes et japonaises, et l'entrée en production de nouveaux gisements de fer à haute teneur au Brésil, en Australie et en Afrique de l'Ouest, alors que la demande tendait à plafonner dans la foulée de l'acier.

Ainsi, l'euphorie économique que connaissaient les villes minières du Nouveau-Québec et de la Côte-

Nord a fait place, dans ces communautés, à une inquiétude grandissante, bientôt accompagnée de ce que l'on peut appeler le « syndrome de la fermeture ». La prospérité de cette région semblait éternelle ; Sept-Îles a même remporté le titre de la ville canadienne où se sont versés les meilleurs salaires moyens par habitant.

Quiconque a vécu dans cette ville, ou à Schefferville, durant les années 70, se souvient avec nostalgie de l'activité incroyable qui y régnait. Là-bas, « rouler sur le fer » voulait plutôt dire « rouler sur l'or ».

Le syndrome de la fermeture a pris naissance au début des années 70, lors de l'épuisement du gisement du lac Jeannine. La mise en valeur du mont Wright par la compagnie Québec Cartier Mining, qui déplaça ses activités à Fermont, menaça alors la survie de la ville de Gagnon. Toutefois, l'intervention paragouvernementale plutôt forcée de Sidbec-Normines, qui exploitait les gisements de fer du lac Fire, assura un sursis à la ville et à ses 3 500 habitants.

La prospérité de cette région semblait éternelle ; Sept-Îles a même remporté le titre de la ville canadienne où se sont versés les meilleurs salaires moyens par habitant.

FERMONS FERMONT ?

Au début des années 80, la maladie qui rongait l'industrie sidérurgique américaine était sans rémission : elle a fait une première victime dans la région. La plus ancienne ville du fer, Schefferville, a dû fermer ses portes, décision annoncée en 1981 par le président d'Iron Ore Co. de l'époque, Brian Mulroney. Cette fermeture déprima chaque Québécois et augmenta le degré d'insécurité des habitants de Gagnon et de Fermont qui furent, quant à eux, touchés à partir de 1982 par des réductions et des interruptions temporaires de production. La fermeture dramatique de Schefferville provoqua des brisures sociales et des déracinements qui créèrent un choc sur toute la Côte-Nord.

À Gagnon, on eut malheureusement raison de se faire du mauvais sang : en octobre 1984, les pertes d'exploitation de Sidbec et de Sidbec-Normines obligèrent à la rationalisation et provoquèrent la fermeture d'une seconde ville minière du Nouveau-Québec en trois ans. C'est donc dire que durant cette phase, un total de 5 000 personnes furent déracinées. D'ailleurs, à Gagnon, les bulldozers firent leur œuvre, et la ville fut rasée en 1985. Les contrecoups de ces fermetures furent également subis très fortement dans les villes de Sept-Îles et de Port-Cartier : leur population baissa et leur économie déclina de façon spectaculaire.

Dans cette région, une seule ville survit encore : Fermont. Pour combien de temps encore ? Nul ne le sait. Les Fermontois et les Fermontoises essaient d'apprivoiser ce syndrome de la fermeture qui les hante constamment. Avec ses voisines de Terre-Neuve, les villes de Labrador City et de Wabush, Fermont partage ce malaise que la rumeur calme ou amplifie périodiquement.

Minière et mono-industrielle : voilà deux conditions qui créent indubitablement un état de précarité, d'une part parce que la ressource peut s'épuiser, d'autre part en raison de l'irréversibilité des conséquences.

UNE ALLIANCE DU CAPITAL ET DU SOCIAL

Au début de l'année 1985, la Société d'exploration minière Mazarin inc. et sa consœur, la Société d'exploration minière Vior inc., décidèrent, tels des Louis Babel, de procéder à une campagne d'exploration de la région de Schefferville. Plusieurs se demanderont quel esprit de pionnier animait leurs dirigeants. Dépenser des sommes d'argent importantes dans une région agonisante dépassait l'entendement de plusieurs. Ce choix, quoique audacieux, avait des fondements techniques judicieux, reposant sur la capacité de financement que procurait ce magnifique outil qu'étaient les actions accréditives.

Au même moment, le conseil municipal de Fermont, avec tout autant de cran, décidait que sa communauté, au lieu de s'en remettre à autrui pour assurer la diversification économique de sa ville, allait elle-même se prendre en main. Fermont pouvait toujours miser hypothétiquement sur le tourisme

pour se diversifier. Toutefois, le bon sens démontrait que la meilleure chance de réussite demeurait associée aux ressources naturelles, particulièrement à la ressource minière.

Au même moment, le conseil municipal de Fermont, avec tout autant de cran, décidait que sa communauté, au lieu de s'en remettre à autrui pour assurer la diversification économique de sa ville, allait elle-même se prendre en main.

En raison du peu de données géologiques disponibles sur le secteur, et à cause de son éloignement géographique, Fermont n'a pas pu bénéficier du boom minier qui a eu lieu au Québec à cette époque. Et, comme en conviennent malheureusement trop souvent les initiés, la province géologique du Grenville n'est pas nécessairement attirante. Finalement, l'historique géologique essentiellement basé sur le fer n'était pas non plus de nature à attirer la curiosité des géologues. Qu'à cela ne tienne : la notion de diversification serait appliquée à la recherche d'autres substances minérales afin d'atténuer la position monopolistique du fer.

Fermont ne devrait dorénavant plus vouloir dire « fermons », et le conseil municipal de la ville a décidé que le Fonds d'exploration minière du Nouveau-Québec inc. devrait y contribuer. Du jamais vu, de mémoire de spécialistes dans le domaine minier.

C'est donc avec enthousiasme que les autorités municipales communiquèrent avec la société Mazarin pour solliciter son apport comme partenaire afin de mettre en branle, avec le Fonds, un programme d'exploration dans le territoire immédiat de la municipalité. Mis au courant des projets de cette société à Schefferville, le maire la croyait susceptible d'accepter son offre.

UNE ENTENTE À CRÉER DE TOUTES PIÈCES

La Ville venait de voter un budget de 150 000 \$ sur une période de deux ans, pour investir en exploration

aux alentours des limites de son territoire. Techniquement, elle avait besoin d'un partenaire pour organiser et exécuter ces travaux.

Il était assuré que les gouvernements iraient de leur mise, comme d'ailleurs plusieurs organismes de la région. Des milliers de dollars, quoi ! Néanmoins, les dirigeants de la société Mazarin furent sceptiques quant à toutes ces belles promesses de financement. Ils eurent beau mettre des bémols sur cet emballage, expliquer qu'au Canada la moyenne d'investissement en exploration pour la découverte d'un gisement qui ira en production était de 50 millions de dollars, qu'une période de sept ans s'écoulait entre l'identification d'un indice minéralisé à valeur commerciale et sa mise en production, rien n'y fit ! Impossible de tempérer cette foi de voir le miracle se produire avec ces 150 000 \$.

La société Mazarin n'avait pas de problème de financement à cette époque, et l'idée d'utiliser l'argent de chaque citoyen et citoyenne de la ville de Fermont pour faire de l'exploration était plutôt insécurisante. Rendre des comptes à 3 500 personnes pour qui 150 000 \$ est une somme très importante, à 3 500 individus qui ont peu idée du risque rattaché à ce secteur d'activité, cela tenait du masochisme.

Tant et si bien que finalement, chacun y a trouvé un profit lorsque les dirigeants de Mazarin ont proposé à la Ville de prendre en charge le tout sans émolument, dans la mesure où le Fonds permettrait à la Société d'acquiescer un intérêt de 50 % dans toute découverte éventuelle en investissant autant que le Fonds.

Inutile de préciser que la confirmation d'une telle entente par écrit ne fut pas simple besogne. Aucun des modèles d'entente propre à l'industrie n'était vraiment applicable pour lier une entité « communautaire » à une corporation ayant des objectifs lucratifs compatibles avec sa raison d'être.

Allier le capital et le social ne fut pas une mince tâche. Mazarin créa pour ainsi dire en bonne partie le modèle qui permettait aux deux parties d'atteindre leurs buts respectifs, avec l'aide de M^e Guy Bourassa, alors conseiller juridique de Mazarin, et dont le père, Paul, avait justement été le bâtisseur de la ville de Fermont.

UNE BASE DE CONNAISSANCES INEXISTANTE

À l'été 1986, les environs de Fermont allaient connaître leur première campagne de prospection non dévolue au fer depuis belle lurette. Lors de la planification de ce programme, la comptabilisation des sommes disponibles donnait en tout et pour tout un total faramineux de 56 000 \$... budget modeste s'il en fût un ! Une somme de 50 000 \$ provenait du Fonds minier, 5 000 \$ de la Ville de Sept-Îles, qui avait compris que la prospérité du Sud passe à bien des égards par le Nord, et le reste était composé de montants plutôt symboliques versés par la Coop d'alimentation de Fermont et par des professionnels, des comptables et des avocats qui faisaient affaires avec l'hôtel de ville. Donc, « nous ferons pour le mieux », répétait sans cesse Jacques Bonneau, vice-président à l'exploration chez Mazarin.

Premier problème : quel sera le territoire d'intervention ? Les limites de la ville ? Trop restreint. La MRC de la Caniapiscau ? En quoi la découverte d'un gisement à 200 kilomètres de Fermont améliorerait son économie ? Assurément trop vaste. Le premier dollar n'était pas encore dépensé que la problématique singulière de cette entreprise s'étalait au grand jour.

Un territoire fut donc circonscrit pour procurer un « terrain de jeu » assez grand pour évoluer. Quelles substances minérales allaient être privilégiées dans la recherche ? Avec 56 000 \$, mieux valait aller au plus coupant. Les métaux précieux et les métaux de base firent évidemment une belle unanimité.

Mais par où commencer ? Par les seules références existantes, c'est-à-dire des données et des cartes datant d'une trentaine d'années dont les intervenants firent l'inventaire. Au lieu de procéder « confortablement » à une compilation géologique régionale complète, ils choisirent une méthode plus dynamique qui, à leurs yeux, permettait de maximiser l'utilisation des menues sommes disponibles. C'est ainsi que l'équipe s'éparpilla sur le terrain, avec pour mot d'ordre de rapporter un échantillon de tous les indices minéralisés inventoriés. Il fallait bien commencer quelque part !

DU TRAVAIL PRIMAIRE

À la fin de l'été, les recherches avaient donné très peu de résultats. La déception se faisait sentir chez les élus municipaux. Comment leur expliquer qu'avec 56 000 \$... Enfin !

La campagne de l'été 1987 devait avoir un budget de 250 000 \$, puisque le gouvernement du Québec avait décidé d'y aller de sa contribution, et que la Ville investissait pour une seconde fois. Cette fois-ci, changement de stratégie. L'équipe allait concentrer ses recherches sur les minéraux industriels, dont la présence semblait plus compatible avec le contexte géologique de la région.

Un géologue du ministère de l'Énergie et des Ressources du Québec, Murphy, qui avait effectué une campagne de cartographie régionale en 1959, mentionnait dans ses rapports d'observation la présence d'un indice de graphite mesurant un mètre carré dans la région du lac Knife, à une quarantaine de kilomètres au sud de la ville.

Ordre fut donné de trouver cet indice, ce qui fut fait, après quelque temps, avec les méthodes du bon vieux temps : des pics, des pelles et un instrument VLF EM. À la fin de l'été, le meilleur échantillon de surface donnait une valeur de 13,8 % en carbone graphitique sur une longueur de cinq mètres. Le Centre de recherches minérales du Québec fut mis à contribution, 19 claims furent jalonnés, et les responsables se mirent à l'œuvre afin de savoir ce qu'ils pourraient bien faire avec du graphite et quelle en était l'utilisation ! Au terme de cette campagne, des indices minéralisés de dolomite et de kyanite furent également découverts.

EURÊKA !

À l'automne de cette année 1987, il survint un événement qui ébranla les fondements du système financier : le krach boursier. Inutile de dire que l'existence même des PME d'exploration minière (juniors) fut mise en péril ; en effet, elles furent atteintes plus sérieusement que les autres entreprises en raison de leur fragilité ainsi que du caractère spéculatif de leurs titres en Bourse.

PLUTÔT L'ACTION QUE L'ATTENTE

Sachant que l'argent se ferait rare, constatant que le titre était dans un creux historique, mais encouragés par les résultats des travaux de Fermont, les dirigeants de Mazarin pensaient que l'attente ne serait pas la meilleure stratégie corporative à adopter. Ils décidèrent donc de concentrer leurs efforts sur l'indice de graphite du lac Knife ; pour ce faire, une somme de 300 000 \$ fut amassée pour procéder à des travaux additionnels à l'été 1988.

La société Mazarin avait décidé d'y aller de ses propres fonds afin d'exercer son option d'acquérir un intérêt de 50 % dans le projet.

À l'automne suivant, lors du Sommet socio-économique de la Côte-Nord et du Nouveau-Québec qui se tenait à Baie-Comeau, les conclusions des travaux des mois précédents convainquirent le gouvernement du Québec d'ajouter la somme de 400 000 \$ au projet. Encore une fois, l'appui du ministre délégué aux mines et des collaborateurs avait fait son œuvre. D'ailleurs, le Ministère, du ministre au géologue résident en raison de leur collaboration inestimable, doit se considérer comme partie prenante du succès obtenu à Fermont.

Au cours de la même période, en tant que dirigeant de Mazarin, je décidai que tous ceux qui touchaient de près ou de loin à l'industrie du graphite dans le monde devaient être mis au courant de ce projet. Cet univers m'étant inconnu, je choisis donc de provoquer. Présomptueusement, je fis 250 envois dans je ne sais combien de pays, par lesquels j'annonçais que l'avenir du graphite, dorénavant, passait par Fermont et par Mazarin ! Encore fallait-il forer !

La minute de vérité approchait, et la santé financière chancelante de Mazarin exigeait impérativement de réussir.

« ...NOUS AVIONS FRAPPÉ... »

Pierre Poisson, sous la direction de Jacques Bonneau, dirigeait les opérations sur le terrain. Avec ce dernier, la digestion perturbée pour des raisons évidentes, je m'envolai pour Fermont, en janvier

1989, afin de quérir les résultats des premiers forages. Un rêve, nous avions « frappé » sur le premier trou !

Jusqu'en avril 1989, 99 trous furent forés, pour un total de 7 612 mètres, et un échantillonnage en vrac de 25 tonnes fut prélevé afin de procéder à des essais minéralurgiques. De nouveaux vice-présidents Mines et Marketing furent embauchés, une étude de marché fut effectuée, des calculs de réserves conclurent à un gisement de 8,5 millions de tonnes titrant 17 % Cget, finalement, une étude de faisabilité fut terminée à l'automne 1989.

LES CONSÉQUENCES

Que signifie pour Fermont la découverte de ce gisement de graphite ?

Le Fonds et la Ville ont atteint complètement leur objectif. Dans ce cas, l'humilité devient futile. Même si, pour leurs dirigeants, le résultat est tout ce qu'il y a de plus normal, quelqu'un devra leur réexpliquer que cette découverte est un exploit en soi, compte tenu des sommes disponibles et des conditions dans lesquelles les intervenants ont œuvré.

Toutefois, les Fermontois et les Fermontoises méritent l'admiration de tous pour la création de ce Fonds. Au lieu de pleurnicher sur leur sort, ils ont réagi. De mémoire, il s'agit d'un précédent dans l'industrie minière au Canada. Le social a su s'allier au capital pour servir pleinement leurs intérêts réciproques. Alors que dans bien des milieux on se gargarise sans cesse de la notion de concertation, à Fermont, on est passé de la parole au geste. Un nouveau « round » vient d'être remporté par Fermont dans son combat contre le syndrome de la fermeture.

Mais la retombée la plus importante est sans contredit la naissance d'un espoir nouveau dans l'esprit des membres de cette communauté. En toute honnêteté, il faut avouer qu'une agglomération située dans une région aussi excentrique que le Nouveau-Québec peut difficilement espérer varier ses bases économiques.

Au point de vue financier, le Fonds a également réalisé une bonne affaire, puisque 10 % des profits nets de la production de la mine lui reviendront, cet intérêt étant rachetable par Mazarin pour la somme

de un million de dollars. Les profits pourraient être réinvestis en exploration, augmentant ainsi les chances d'effectuer une nouvelle découverte.

Toutefois, les Fermontois et les Fermontoises méritent l'admiration de tous pour la création de ce Fonds. Au lieu de pleurnicher sur leur sort, ils ont réagi.

Géologiquement parlant, d'une région dont le potentiel ne soulevait que l'indifférence, Fermont deviendra plus intéressante dans la mesure où la mise en production du gisement aura un effet d'entraînement qui amènera sans aucun doute d'autres entreprises à y faire de l'exploration.

Même si cette mise en production ne générera qu'une centaine d'emplois directs, les effets indirects sur l'économie locale et régionale seront vivement perceptibles. Des personnes trouveront du travail permanent, d'autres amélioreront leur sort, sans compter celles qui participeront à la construction des infrastructures.

L'achat de biens et de services locaux sera évidemment privilégié. De plus, la Société Mazarin deviendra la première utilisatrice industrielle de la route 389, construite il y a quelques années pour désenclaver le Nouveau-Québec.

Les perspectives les plus intéressantes pour Fermont et pour la région immédiate proviennent sans aucun doute des possibilités de valeur ajoutée du graphite. Les industries du graphite exfolié et du graphite purifié, qui en sont à leurs premières tentatives, semblent très prometteuses dans un avenir rapproché. Avec ces deux types d'industries, on ne peut être plus à l'avant-garde des techniques de pointe.

Finalement, le Nouveau-Québec est une région typique d'où la matière est extraite pour être transformée ailleurs. Tous savent que le secteur de la transformation est le plus générateur d'emplois et de profits. Le Québec, à cet égard, reçoit encore bien peu de la ressource qu'il produit.

En ce qui concerne le graphite, il est inconcevable de ne pouvoir fabriquer régionalement, par exemple, des briques réfractaires ou des sabots de freins. Nul n'est tenu d'être un génie pour faire une telle utilisation de cette matière première. C'est vraiment à cette étape que la première mine de la Côte-Nord et du Nouveau-Québec à ouvrir depuis les 15 dernières années prendra toute son ampleur et atteindra sa pleine profitabilité.

UN PEU DE PHILOSOPHIE

L'excitation que procure la découverte d'un gisement est incomparable. Le travail que commande sa mise en production est tout aussi insoupçonné à ce moment, à moins d'en avoir déjà fait l'expérience. La jeunesse des entreprises québécoises donne souvent l'illusion que la découverte est une fin en soi. Quoique extraordinaire comme accomplissement pour une PME d'exploration minière, une découverte doit avant tout être considérée comme une étape à partir de laquelle surgissent d'importants problèmes reliés à la dimension réduite de ces entreprises.

« Ainsi se fondent les empires ! », a sûrement déjà dit quelqu'un. Mais suivre l'itinéraire qui mène à l'exploitation, dans une province qui n'a pas vraiment de tradition minière au point de vue financier, est un défi difficile à relever, mais qui demeure certainement à la mesure de l'enthousiasme et de la vitalité des Québécois.

Historiquement, l'industrie minière au Québec a été le fait d'autrui. Il faut vivre actuellement avec les difficultés que cela comporte. Sous d'autres cieux, on a compris depuis bien des lunes que l'industrie minière était une activité économique fort lucrative. En travaillant efficacement, les intervenants du milieu finiront bien par amener leurs concitoyens à conclure de la même façon, surtout ceux des milieux d'affaires.

Quant à la réalisation de Fermont, elle aura encore permis que le Nord « descende » moins vite au Sud. Le Nord regorge de ressources naturelles et il semble qu'on oublie trop fréquemment qu'une économie basée sur les ressources naturelles est une économie forte.

Pour ma part, ce projet me permet de réaliser un de mes rêves les plus fous, soit celui de « bâtir » sur la Côte-Nord. Comme j'ai habité Sept-Îles tout jeune, il doit y avoir un certain degré d'atavisme dans mes motivations, puisque mon père, Maurice, fut jadis camionneur à Labrador City, à quelques kilomètres de Fermont. Il faudra peut-être voir dans les épisodes différents de nos présences respectives dans la région un signe des temps ou tout simplement le reflet symptomatique d'une certaine évolution.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. VALLIÈRES, M. (1988), *Des mines et des hommes, histoire de l'industrie minière québécoise: des origines au début des années 1980*, Québec, Les publications du Québec, 439 p.
2. VIGNEAULT, G., L.A. SANTERRE, A. PONTAUT, A.DUBÉ, G.DOR (1970), *La grande aventure du fer*, Montréal, Leméac, Collection Le monde de l'avenir, 127 p.



- Des services de qualité
- Des horaires adaptables
- Des prix abordables
- Des ressources diversifiées
- et plus encore...

171 entreprises ont su en profiter
depuis 1989

Votre entreprise et la nôtre
Un maillage rentable et un gage de continuité

775, boul. Saint-Luc Ouest, Alma (Québec)
G8B 2K8

Téléphone : (418) 668-8388 Télécopieur : (418) 668-4699

Mise en valeur des ressources nordiques et partenariat entre les secteurs public et privé : la contribution d'Hydro-Québec

André Laporte

Directeur délégué du groupe Équipement, Hydro-Québec

Hydro-Québec est intimement liée au développement économique des régions du Québec en général. En milieu nordique, ce lien apparaît encore plus évident, car c'est là que doit être réalisée la majeure partie des futurs projets d'investissement de l'entreprise. Les activités de construction d'Hydro-Québec ne devraient cependant pas faire perdre de vue toutes les autres formes de son partenariat avec le secteur privé.

De façon allégorique, on pourrait comparer Hydro-Québec à un pomiculteur; lorsque l'entreprise prévoit planter un nouveau pommier, les agents économiques de la région ont naturellement presque toujours la même réaction: comment tirer le maximum de cette nouvelle plantation? En assurant le transport du pommier? En creusant le trou où il sera planté? On en oublie souvent que les véritables retombées, ce sont les pommes. Et que le reste du verger en produit déjà beaucoup, dont certaines pourrissent au sol. Avant de songer aux retombées des projets de développement, il faut se demander s'il n'y a pas des pommes qui pourrissent au sol. Certaines opportunités de développement ne sont-elles pas inexploitées?

Dans toutes les régions du Québec, quand on aborde le sujet du partenariat d'Hydro-Québec dans le développement régional, les agents économiques régionaux s'attardent aux moyens susceptibles d'optimiser les retombées économiques des projets d'équipement.

Ce faisant, on a tendance à oublier la contribution structurelle d'Hydro-Québec aux économies de la province et de ses régions. En effet, l'ensemble des activités d'Hydro-Québec représente cinq pour cent du produit intérieur brut du Québec. C'est un impact économique considérable.

Par ses dix sièges régionaux et sa quarantaine de bureaux de secteurs, l'entreprise est présente dans une cinquantaine de municipalités du Québec. Sur un effectif permanent et temporaire de 27 000 personnes à la fin de 1991, près de 75 pour cent se retrouvent dans les unités régionales de l'entreprise. L'année dernière, Hydro-Québec a versé plus de 1,5 milliard de dollars à son personnel permanent et temporaire sous forme de rémunération globale, dont près de la moitié dans les régions suivantes: La Grande, Laurentides, Manicouagan, Matapédia, Mauricie, Richelieu et Saguenay. Et ces données ne tiennent pas compte du personnel embauché par les filiales de l'entreprise.

Ce faisant, on a tendance à oublier la contribution structurelle d'Hydro-Québec aux économies de la province et de ses régions. En effet, l'ensemble des activités d'Hydro-Québec représente cinq pour cent du produit intérieur brut du Québec.

De plus, le secteur de l'électricité est l'un des mieux intégrés à l'économie du Québec. En effet, le contenu québécois des achats effectués par Hydro-Québec se chiffre à 53 pour cent pour les achats de biens et à 94 pour cent pour les achats de services.

UNE SOURCE D'ÉNERGIE FIABLE À DES TARIFS UNIFORMES

Au-delà de sa contribution directe au flux économique des différentes régions, Hydro-Québec soutient le développement régional en s'acquittant

de sa mission première : fournir de l'électricité aux meilleures conditions possibles. On l'a peut-être oublié, mais il y a moins de 30 ans, les tarifs d'électricité variaient beaucoup d'une région à l'autre. Il existait alors plus de 85 tarifs domestiques et 125 tarifs dans les secteurs général et industriel. Pour plusieurs régions, cette disparité tarifaire constituait un frein important au développement.

En effet, le contenu québécois des achats effectués par Hydro-Québec se chiffre à 53 pour cent pour les achats de biens et à 94 pour cent pour les achats de services.

Avec la nationalisation des compagnies d'électricité, l'uniformisation des tarifs a eu comme conséquence de réduire la facture moyenne dans l'ensemble des régions du Québec. Depuis, la disponibilité de l'électricité et la compétitivité des tarifs appuie solidement le développement économique en garantissant, à toutes les catégories de clients, des tarifs parmi les plus bas en Amérique du Nord.

LES ÉLECTROTECHNOLOGIES

Dans un contexte de mondialisation des marchés, il ne suffit pas de disposer d'une source d'énergie fiable et à bon prix. Encore faut-il en tirer le maximum. En ce domaine également, Hydro-Québec appuie le développement économique en favorisant l'implantation des électrotechnologies, qui améliorent la qualité des produits, réduisent les coûts de production et accroissent la compétitivité des entreprises québécoises.

Depuis le lancement du programme d'aide à l'implantation des électrotechnologies, il y a maintenant cinq ans, 922 entreprises ont converti leur procédé industriel et réalisé des gains financiers importants. En vertu de ce programme, Hydro-Québec effectue à ses frais, à la demande du client, des études technico-économiques sur l'électrification des procédés industriels. Ces études sont faites par des spécialistes qui ont pour mission de prospecter le marché en vue de découvrir, avec les industriels, les électrotechnologies les plus intéressantes et leurs

applications les plus appropriées. Hydro-Québec peut même contribuer, selon différents scénarios, aux investissements nécessaires à l'électrification d'un procédé.

Dans le même ordre d'idées, le vaste programme d'efficacité énergétique d'Hydro-Québec comporte plusieurs volets industriels, dont un qui prévoit des contributions financières pour favoriser l'installation de moteurs à haut rendement.

Voilà un type de retombée qui permet d'assurer un développement durable, appuyé sur un avantage concurrentiel réel et non sur une flambée d'activités de nature temporaire.

LES CONTRATS À PARTAGE DE RISQUES ET DE BÉNÉFICES

Au cours de 1991, il a beaucoup été question des contrats à partage de risques et de bénéfices signés par Hydro-Québec avec des industries fort consommatrices d'électricité. Inquiétés par le fait que leur contenu soit tenu secret, certains en ont conclu qu'ils n'étaient pas avantageux. Pourtant, dans un contexte économique particulièrement difficile, ces contrats ont contribué à soutenir la vitalité industrielle du Québec. Le principe est facile à comprendre. Grâce à ses ressources hydrauliques, le Québec dispose d'électricité pouvant être rendue disponible à un prix avantageux. Par ailleurs, pour certaines industries, le prix de l'électricité constitue une part importante des coûts de production. Une part suffisante pour que le Québec devienne attrayant, même s'il est éloigné des grands marchés et de certaines sources d'approvisionnement en matières premières.

Treize lettres d'entente ont été conclues entre Hydro-Québec et de telles industries pour une puissance de 2 700 mégawatts, soit 7,9 % de la capacité totale du réseau en 1993. Ces accords ont entraîné des investissements industriels de 10 milliards de dollars et la création de 11 000 emplois représentant une masse salariale de 600 millions de dollars par année. De plus, les achats annuels de ces entreprises industrielles sont estimés à 1,2 milliard de dollars.

Sans doute est-il possible de faire mieux. Par exemple, il est légitime de souhaiter qu'une plus

grande quantité de l'aluminium produit au Québec soit transformé au Québec. Cela dit, il n'appartient pas à Hydro-Québec de réaliser un tel souhait. Malgré toute son importance comme moteur du développement, Hydro-Québec ne peut pas et ne doit pas se substituer aux autres agents économiques. En ce domaine particulier, Hydro-Québec fait sa part en favorisant la venue d'alumineries au Québec. Il revient à l'entrepreneuriat québécois de tirer profit de la proximité géographique de ces industries.

Hydro-Québec est un acteur important sur la scène économique, mais le développement du Québec et de ses régions n'est pas une pièce à un seul personnage. Pour jouer pleinement son rôle, Hydro-Québec doit se concentrer sur les secteurs où son expertise lui permet d'apporter une contribution significative. C'est le cas notamment de l'innovation technologique et de l'expertise environnementale.

Malgré toute son importance comme moteur du développement, Hydro-Québec ne peut pas et ne doit pas se substituer aux autres agents économiques.

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Déjà, aujourd'hui, plusieurs produits technologiques mis au point par Hydro-Québec sont commercialisés par des partenaires privés. Par exemple, CYME International, avec des logiciels de gestion et d'ingénierie de réseaux électriques, connaît des succès de ventes grandissants dans une cinquantaine de pays. Il en va de même pour Vibro-Meter, qui commercialise un système de mesure d'entrefer des génératrices breveté par Hydro-Québec.

Selon un inventaire récent, il existe plus de 200 produits technologiques offrant des perspectives de commercialisation auprès d'utilisateurs autres qu'Hydro-Québec. Ce patrimoine n'est exploité qu'à 20 pour cent et la liste des produits s'allonge chaque année. N'y a-t-il pas là des perspectives de développement intéressantes pour les entrepreneurs désireux d'en profiter ?

Hydro-Québec s'engage de plus en plus dans cet axe de développement très prometteur. L'an dernier, l'entreprise a signé un protocole de collaboration de

cinq ans avec le Centre de recherche industrielle du Québec ; une entente qui prévoit un appui conjoint aux études et à la commercialisation des technologies émergentes. Hydro-Québec participe également au Fonds Capitecq, qui dispose d'un capital de risque de 20 millions de dollars pour assurer le financement d'entreprises d'innovation technologique dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, de l'informatique, de l'automatisation industrielle et de l'électronique. Au niveau de la recherche, Hydro-Québec a de plus contribué à la mise sur pied d'une chaire de recherche en gestion de la technologie à l'Université du Québec à Montréal.

Le programme d'efficacité énergétique d'Hydro-Québec ouvre lui aussi la voie à tout un champ d'innovation et d'expertise technologique. Il donnera lieu à de nombreuses occasions d'affaires dans la fourniture de services, comme les analyses énergétiques, et dans la fabrication d'appareils et d'accessoires économiseurs. Il s'agit là d'un secteur d'avant-garde en Amérique du Nord. Il suffit, pour s'en rendre compte, d'observer les importants programmes de conservation énergétique mis de l'avant par nos voisins du Sud. On y parle d'isolation des maisons et de chauffe-eau plus performants ; des mesures que nous avons déjà prises au Québec il y a plusieurs années. Il ne fait aucun doute que l'actuel développement de mesures d'efficacité énergétique au Québec entraînera des innovations technologiques exportables à plus ou moins court terme.

L'EXPERTISE ENVIRONNEMENTALE

L'expertise environnementale constitue elle aussi une autre voie d'avenir, même si la compétence d'Hydro-Québec en ce domaine est partiellement masquée par la controverse actuelle autour de certains projets d'équipement. Depuis 1970, Hydro-Québec a investi plus de 700 millions de dollars dans l'identification et l'analyse des impacts environnementaux, ainsi que dans l'élaboration de mesures d'atténuation et de mise en valeur. Une foule d'intervenants, que ce soit dans les universités ou les entreprises privées, ont accumulé une expertise unique dans la mise au point de techniques et d'outils d'analyse et d'atténuation des impacts sur l'environnement. Cette expertise a une valeur marchande qui finira par s'imposer sur les marchés internationaux, de la même manière que le génie-

conseil québécois en matière de développement hydro-électrique.

Toutes ces retombées économiques constituent ni plus ni moins qu'une plus-value des activités courantes d'Hydro-Québec. Il en ressort clairement que, avant même d'avoir investi un seul dollar dans un nouveau projet d'équipement, Hydro-Québec donne lieu à des opportunités de développement régional majeures qu'il suffit de saisir.

Cet aspect de la contribution d'Hydro-Québec est d'autant plus important que les effets régionaux du développement hydro-électrique ont changé au fil des ans. Avant que les tarifs soient uniformisés, la construction d'une nouvelle centrale entraînait généralement dans la région d'accueil l'implantation d'industries désireuses d'obtenir un approvisionnement électrique fiable et à bon prix. Depuis 1963, l'électricité est disponible au même prix, pratiquement partout au Québec. Les régions ont donc dû revoir leur stratégie en matière de retombées économiques liées aux projets d'investissement d'Hydro-Québec. Le défi n'est pas facile à relever et c'est par une concertation entre le secteur public et le secteur privé que l'on pourra explorer des avenues afin que ces investissements puissent entraîner des retombées permanentes dans les régions d'accueil.

LES PROJETS D'ÉQUIPEMENT

Dans les régions nordiques, les projets de développement d'Hydro-Québec ont spontanément certains effets positifs, ne serait-ce que par l'apport de nouvelles infrastructures d'accès au territoire. Que ce soit pour le développement de l'industrie minière, de l'industrie forestière ou de l'industrie récréotouristique, les routes et les aéroports aménagés par Hydro-Québec permettent d'accroître le caractère concurrentiel de nombreuses activités économiques.

Qu'en est-il du programme d'investissement d'Hydro-Québec et des stratégies qui sont envisagées pour en accroître les retombées régionales ? Après une décennie de calme relatif sur le front des projets hydro-électriques, Hydro-Québec a amorcé un nouveau cycle de développement.

En effet, d'ici 1999, l'entreprise prévoit investir quelque 60 milliards de dollars dans ses équipements

de production, de transport, de répartition et de distribution, ainsi que dans ses programmes d'efficacité énergétique et de recherche et développement. Si l'on exclut de cette somme les intérêts imputés aux travaux de construction et la rémunération de la main-d'œuvre embauchée directement par Hydro-Québec, il reste un montant net de 40 milliards de dollars pour les acquisitions externes en biens, services et travaux. Environ la moitié de cette somme ira à l'acquisition de biens qui sont généralement fabriqués dans les grands centres industriels, ce qui laisse 20 milliards aux services et aux travaux susceptibles d'entraîner des retombées économiques dans les régions moins industrialisées. Pour l'ensemble du Québec, on estime que tous ces investissements permettront de soutenir 183 000 emplois chez nos fournisseurs et 200 000 emplois chez les fournisseurs de nos fournisseurs.

En effet, d'ici 1999, l'entreprise prévoit investir quelque 60 milliards de dollars dans ses équipements de production, de transport, de répartition et de distribution, ainsi que dans ses programmes d'efficacité énergétique et de recherche et développement.

Le programme d'investissement d'Hydro-Québec présente un potentiel de retombées à la fois pour le secteur manufacturier, pour l'industrie de la construction et pour le secteur tertiaire. Selon les secteurs, les achats effectués par Hydro-Québec se répartissent comme suit : 52 pour cent aux achats de biens manufacturés et 48 pour cent aux achats de travaux et de services.

L'OPTIMISATION DES RETOMBÉES RÉGIONALES

Hydro-Québec applique depuis longtemps des mesures visant à optimiser les retombées économiques régionales de ses projets d'équipement. Parmi les mesures qui sont appliquées systématiquement, on note les suivantes :

- Attribution des contrats de déboisement aux propriétaires et aux entrepreneurs de la région en priorité.
- Attribution de petits contrats d'approvisionnement ou de services par appels d'offres sur invitation auprès de fournisseurs locaux.
- Octroi de divers contrats aux firmes d'experts-conseils des régions lorsqu'elles ont l'expertise requise, ou à des regroupements impliquant la participation de firmes d'autres régions qui ont l'expertise.
- Recrutement direct d'une partie du personnel de chantier dans la région où sont réalisés les travaux.
- Le programme de mise en valeur de l'environnement entraîne aussi des retombées importantes, même s'il ne vise pas spécifiquement cet objectif.

D'autres mesures, sans être appliquées systématiquement, ont été expérimentées par Hydro-Québec et sa filiale, la Société d'énergie de la Baie James :

- Clauses contractuelles obligeant les mandataires à utiliser en partie les services de camionneurs artisans.
- Dépôts de matériaux et d'équipement situés dans la région où sont réalisés les travaux.
- Recrutement de la main-d'œuvre par le biais des centres d'emploi locaux.
- Diverses mesures favorisant l'échange d'informations entre les mandataires d'Hydro-Québec et les entrepreneurs de la région.
- Octroi de contrats aux entreprises autochtones par négociation de gré à gré lorsque des besoins de formation de main-d'œuvre ou de développement d'entreprises existent.
- Mise sur pied de programmes spéciaux visant la formation et l'embauche directe d'autochtones.

Même s'il est toujours possible de faire mieux, toutes ces mesures semblent donner de bons résultats quant aux retombées économiques des achats de travaux et de services. Comme il est mentionné plus haut, le contenu québécois de cette catégorie des achats d'Hydro-Québec atteint 94 pour cent. On peut aussi affirmer que l'approvisionnement régional en services ne pose pas de véritables problèmes. En effet, 80 pour cent des achats faits en dehors des grands centres urbains portent sur des services.

Là où le bât blesse, c'est dans le secteur des achats de biens manufacturés. Ces achats représenteront plus de la moitié des acquisitions d'Hydro-Québec d'ici 1999, et leur contenu québécois est d'à peine 53 pour cent. Pourtant, il s'agit de la catégorie d'achats qui présente le meilleur potentiel de retombées économiques permanentes.

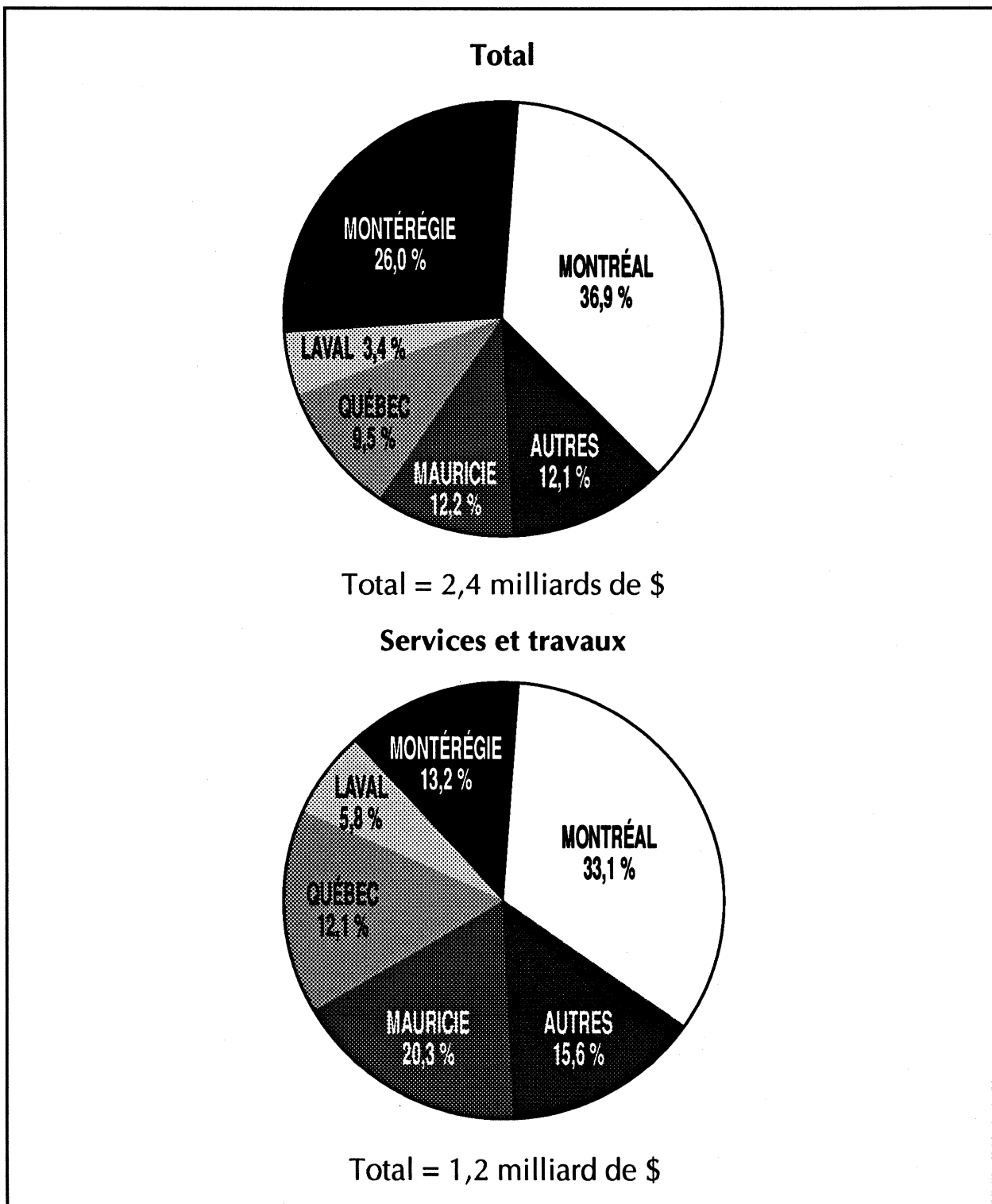
LA FABRICATION ÉLECTRIQUE

Il est assez étonnant que la fabrication de produits électriques et électroniques n'occupe que 10 pour cent du secteur manufacturier québécois, alors qu'il y a des besoins très élevés pour ce type de produits. Le libre-échange canado-américain et l'élargissement du Marché commun européen ont commencé à entraîner un vaste mouvement de rationalisation. Hydro-Québec entend profiter des possibilités que ce mouvement va susciter pour développer davantage l'industrie électrique québécoise.

L'entreprise compte entre autres inciter ses fournisseurs à s'ajuster à un niveau de qualité de plus en plus élevé et favoriser ceux qui investissent dans des activités de recherche et développement au Québec. Ils pourront ainsi mettre au point des produits de plus en plus compétitifs pouvant être exportés à travers le monde.

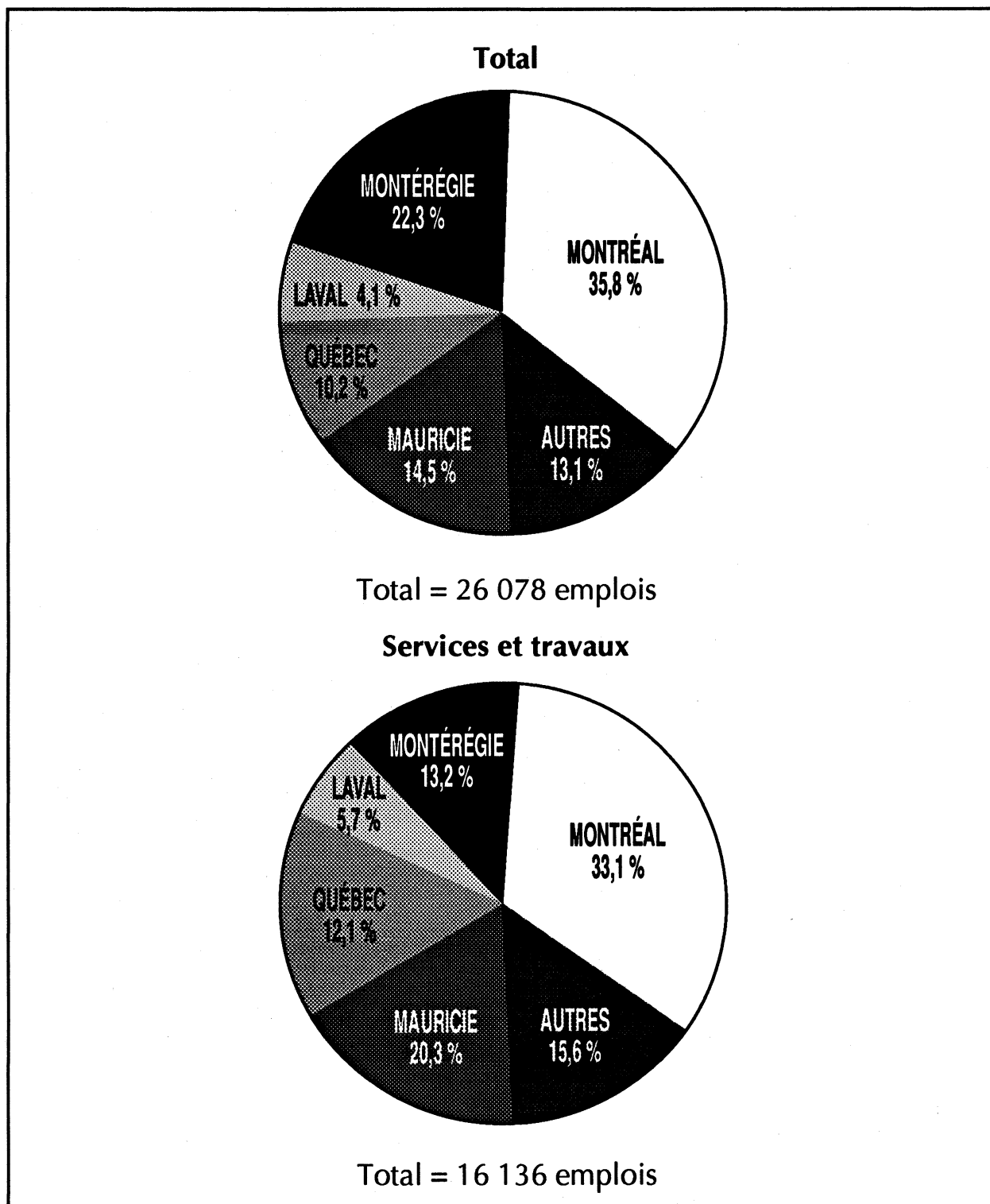
Depuis 1989, Hydro-Québec utilise de nouveaux outils pour stimuler de telles retombées économiques durables. Ainsi, l'entreprise a signé différents accords de fabrication garantissant un marché au fournisseur en échange de son engagement à fabriquer au Québec le matériel destiné au marché nord-américain et à réaliser un programme de recherche et développement.

Figure 1 : Répartition régionale des achats en biens, services et travaux en 1990



Note : Pour les deux graphiques, il s'agit des régions administratives du Québec.
Source : Direction Budget H.-Q.

Figure 2 : Répartition régionale des emplois soutenus par les achats en 1990



Note : Pour les deux graphiques, il s'agit des régions administratives du Québec.
Source : Direction Budget H.-Q.

L'objectif poursuivi par Hydro-Québec est clair : concentrer un maximum d'activités de fabrication électrique au Québec, autant pour stimuler l'économie que pour s'assurer la disponibilité de matériel fiable et de qualité. Il appartient cependant aux agents économiques régionaux de détourner une partie de ces retombées vers leur région.

LA CONCERTATION AVEC LES AGENTS DU MILIEU

Comme l'illustrent les processus de consultation qu'elle a mis en place au cours de 1991, Hydro-Québec manifeste une ouverture de plus en plus grande aux préoccupations des différents publics touchés par ses projets. Au début de 1991, le groupe responsable des projets d'équipement a pris l'engagement d'inclure aux études d'avant-projet une analyse systématique des retombées économiques dans la région d'accueil. Les résultats détaillés de cette analyse seront transmis aux entreprises et organismes de la région avant le début des travaux afin de permettre leur participation plus étroite à l'optimisation des retombées.

Depuis 1989, Hydro-Québec utilise de nouveaux outils pour stimuler de telles retombées économiques durables. Ainsi, l'entreprise a signé différents accords de fabrication garantissant un marché au fournisseur en échange de son engagement à fabriquer au Québec le matériel destiné au marché nord-américain et à réaliser un programme de recherche et développement.

Toutes les régions du Québec s'attendent à ce que les projets d'Hydro-Québec entraînent localement des retombées économiques permanentes. Cependant, chaque région dispose d'atouts qui lui sont propres et doit faire face à une problématique

particulière. Il faut que le leadership régional s'exerce pour qu'une région puisse jouer ses bonnes cartes.

Le développement économique et social du Moyen-Nord passe notamment par l'intégration des populations autochtones dans le processus de mise en valeur des ressources. Il s'agit là d'un enjeu incontournable qu'il faudra résoudre pour pouvoir aborder les autres questions avec sérénité. Il est vrai que la conciliation des aspirations légitimes des autochtones avec les aspirations légitimes des autres Québécois déborde les limites du Moyen-Nord. Cependant, il ne faudrait pas y voir un enjeu exclusivement national. Il doit aussi susciter une réflexion et une action régionales, particulièrement dans les régions où les deux communautés se côtoient.

**Tableau 1: Budget des investissements de 1991
par région administrative d'Hydro-Québec
(en millions de dollars)**

Région administrative	Part en %	
Maisonneuve	185,3	4,3
Manicouagan	482,6	11,1
Saint-Laurent	183,7	4,2
Richelieu	229,5	5,3
Montmorency	219,8	5,1
Laurentides	240,0	5,5
Mauricie	519,5	11,9
La Grande	1 799,0	41,4
Matapédia	86,9	2,0
Saguenay	98,5	2,3
Montréal*	305,2	7,0
Total :	4 350	

* En cours d'année, une partie de ce montant sera distribuée dans les régions administratives.

Il est plus que probable qu'Hydro-Québec viendra implanter de nouveaux équipements dans le Moyen-Nord. Et l'entreprise compte bien en optimiser les retombées régionales. Il serait cependant malheureux que cela fasse perdre de vue de véritables opportunités de développement durable, comme les électrotechnologies, la transformation de l'aluminium, l'innovation technologique, l'expertise environnementale, l'efficacité énergétique ou la fabrication électrique.

Hydro-Québec est consciente du fait que certaines régions ont été frustrées de voir leurs espoirs de développement s'envoler avec la fin des travaux de construction. C'est pourquoi elle s'est fixé comme objectif la mise en valeur des retombées positives de ses projets. Pour réaliser cet objectif, il y aura lieu d'établir une stratégie de concertation adaptée à chaque projet et visant à susciter un développement économique et social au sein même des communautés visées.

Le développement économique et social du Moyen-Nord passe notamment par l'intégration des populations autochtones dans le processus de mise en valeur des ressources.



Revue semestrielle,
paraît deux fois l'an.

Département des sciences
économiques et administratives
Université du Québec à
Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

CARTE D'ABONNEMENT

N°. ABONNÉ : _____
EXP. : _____
À L'USAGE DES BUREAUX DE
LA REVUE ORGANISATION.

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**
et je joins mon chèque au montant de:

Abonnement individuel

- ☐ un an (2 n°.): 15 \$ (taxes en sus)
☐ deux ans (4 n°.): 30 \$ (taxes en sus)

Abonnement Étranger

- ☐ un an (2 n°.): 40 \$ (taxes en sus)
☐ deux ans (4 n°.): 75 \$ (taxes en sus)

Abonnement institutionnel

- ☐ un an (2 n°.): 40 \$ (taxes en sus)
☐ deux ans (4 n°.): 75 \$ (taxes en sus)

Nom / Prénom : _____

Adresse : _____

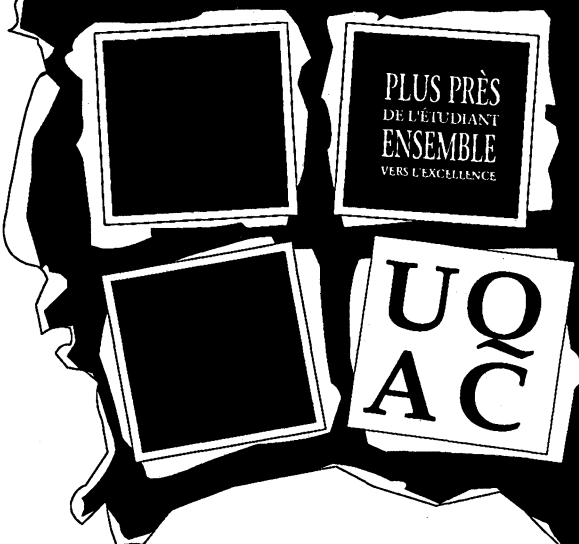
Code Postal : _____ Tél. (Domicile) : _____

Nom de l'entreprise : _____ Tél. : _____

Service : _____ Poste occupé : _____

Signature : _____

S.V.P. Indiquer si l'adresse ci-dessus est ☐ à domicile ☐ ou au bureau
Chèque inclus, libellé à l'ordre de **Revue Organisation de l'UQAC**.



MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

La maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi: une maîtrise originale, souple et reconnue mondialement.

Une maîtrise originale parce que ce programme répond à une demande bien spécifique des différents milieux de travail. D'abord pour répondre aux besoins d'acquérir des connaissances de la part des ingénieurs responsables de grands travaux de construction mais également au niveau des activités industrielles ou gouvernementales comportant de la recherche et du développement de nouveaux produits, de capitaux, de projets majeurs d'ingénierie et de mégaprojets de construction. De plus, le gestionnaire de projet est appelé à réaliser de nouveaux concepts de formation et de création de programmes sociaux.

Une maîtrise souple, en raison de la possibilité de la poursuivre dans chacune des constituantes de l'Université du Québec et par la possibilité qu'a un étudiant de faire un travail dirigé ou de compléter le programme par des cours optionnels.

Une maîtrise reconnue mondialement par les experts du Project Management Institute (P.M.I.) aux États-Unis depuis septembre 1988.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Les aspects opérationnels du partenariat dans le cadre du développement des ressources nordiques : une approche économique

Sergieh Moussally

Professeur d'économie, Université du Québec à Chicoutimi

LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION

Un des traits dominants de la dynamique du système mondial actuel réside dans la transformation des modalités d'exploitation et de transformation des ressources qu'impose l'impératif technologique. Ce qu'on qualifie désormais de troisième révolution industrielle se traduit à la fois par l'intensification des flux technologiques requis à tous les stades d'exploitation des ressources primaires (énergie, mines, forêts) et par l'accroissement de la dépense en capital qu'implique tout projet de développement dans ce secteur.

De ce fait, toute région disposant d'une dotation en ressources de grande envergure, comme le Moyen-Nord, ne peut accéder à une position compétitive sur le plan mondial (ou continental) dans la mise en valeur de son potentiel énergétique, minier ou forestier qu'en déployant une stratégie répondant à trois exigences:

1. Une accessibilité aux flux mondiaux du capital, de la technologie et du savoir-faire, correspondant à l'échelle de l'exploitation envisagée et aux économies d'échelle qu'implique la dimension des projets. Cette accessibilité permettra de suppléer à l'insuffisance des ressources productives disponibles dans l'espace national.
2. Une disponibilité de force de travail et une expertise technologique, gestionnelle et organisationnelle permettant de maximiser la productivité de l'exploitation et la réduction du risque inhérent à l'envergure des projets.

3. Une aptitude à pénétrer les circuits mondiaux des échanges en faisant valoir la compétence distinctive¹ de l'entité nationale et ses avantages comparatifs ou spécifiques.

Un des traits dominants de la dynamique du système mondial actuel réside dans la modification des modalités d'exploitation et de transformation des ressources qu'impose l'impératif technologique.

En effet, l'analyse du contenu opérationnel de toute impulsion de mise en valeur d'une dotation en ressources dans le contexte actuel de la mondialisation montre la complémentarité entre deux aspects du processus de développement :

1. L'échelle des moyens à déployer dont l'entité nationale doit disposer, en mobilisant ses propres ressources ou celles du système mondial à la recherche d'opportunités favorables de localisation.
2. L'efficacité de la stratégie visant à pénétrer les circuits des marchés mondiaux, afin d'assurer la continuité du processus d'exploitation et de renouvellement des ressources, tout en réduisant le risque inhérent à l'instabilité des prix et des marchés. Cette exigence constitue, à toute fin pratique, la condition suffisante au développement, alors que la disponibilité d'une dotation en ressources et des moyens requis pour leur exploitation constitue la condition nécessaire.

Par conséquent, la problématique posée par la mise en valeur d'une région-ressource relevant d'une économie avancée qui dispose d'une dotation en capital, en force de travail qualifiée et d'une infrastructure appropriée, renvoie à la dimension stratégique et instrumentale des moyens à déployer. Cette dimension s'identifie au dispositif relationnel qui intègre les différents intervenants dans le processus de développement:

- les entreprises mobilisant leurs ressources en vue de maximiser la rentabilité du capital investi et de minimiser le risque d'exploitation et d'épuisement des ressources ;
- les structures d'encadrement et de financement des projets de développement ;
- les villes et les municipalités fournissant la logistique et les services publics requis par les entreprises et la population active ;
- les syndicats intervenant dans la fixation des modalités du travail, des conditions de rémunération, de la santé et de la sécurité de la main-d'œuvre ;
- le secteur public agissant à double titre : comme fournisseur de leviers à l'expansion des entreprises, et comme fiduciaire du stock en ressources et du patrimoine collectif à préserver.

De toute évidence, l'efficacité de la stratégie qu'implique toute impulsion de développement relève de la pertinence et de l'efficacité du dispositif relationnel qui relie les différents intervenants au projet de mise en valeur d'une dotation localisée dans une région donnée. Le partenariat constitue une des modalités qui répond à deux exigences qu'impose la dynamique des ressources :

1. Il permet la coordination des décisions et des activités des différents opérateurs intervenant à tous les stades et niveaux du processus de développement durable envisagé. Cette coordination relève de l'existence de réseaux intégrés ayant une complémentarité fonctionnelle et reliant les opérateurs dans la réalisation de leurs objectifs propres. Elle engendre ce qu'on qualifie « d'externalités positives » ou des gains dont les partenaires peuvent bénéficier sans avoir à assumer un coût :

la croissance de la productivité, la réduction des conflits d'intérêts, l'adaptation aux exigences technologiques, la flexibilité des structures productives, etc.

2. Sur un autre plan, le partenariat permet de maximiser les « gains » que les entreprises peuvent « internaliser » en utilisant des leviers relevant du dynamisme de leur environnement socio-culturel, économique ou technologique.

À titre d'exemple, un partenariat liant un opérateur nordique à un centre de formation professionnelle et technique permet à ce dernier d'adapter ses activités aux besoins prévisibles de l'opérateur, sans que ce dernier assume les coûts de cet ajustement. La complémentarité fonctionnelle qui relie les deux partenaires permet de réduire les coûts d'un service public (la formation professionnelle) et d'engendrer des gains pour l'utilisateur de ce service. Il en est de même pour une municipalité qui, dans le cadre d'un « partenariat » en matière de planification et d'aménagement des infrastructures, oriente ses choix en vue de contribuer à générer des « externalités positives » que les entreprises peuvent « internaliser » dans leur localisation industrielle.

De toute évidence, l'efficacité de la stratégie qu'implique toute impulsion de développement relève de la pertinence et de l'efficacité du dispositif relationnel qui relie les différents intervenants au projet de mise en valeur d'une dotation localisée dans une région donnée.

On peut multiplier les exemples illustrant l'efficacité du partenariat par rapport aux autres formes de coordination économique des décisions et des activités que constituent le mécanisme du marché, la réglementation contraignante, les prises de contrôle, les fusions ou l'intégration relevant de la dynamique du capital.

Sur un autre plan, la mondialisation des circuits des échanges qu'imposent l'impératif technologique et

l'activation de la compétitivité internationale conduit les entreprises à nouer des relations « hors marché » comme moyen d'assurer la stabilité de leurs opérations, la réduction du risque commercial, financier, technologique qui caractérise la dynamique des échanges, ainsi que le souligne un spécialiste du développement de la Commission européenne :

«...les entreprises n'ont désormais d'autre choix que de chercher à nouer des alliances ou des accords de coopération avec d'autres entreprises même concurrentes, même appartenant à d'autres secteurs, et quelle que soit leur nationalité... les mêmes entreprises s'engagent d'ailleurs dans plusieurs réseaux de coopération et d'alliances, mais au bout du compte, tous reliés autour de « grappes » de technologies, de produits et de marchés.»²

Pour l'auteur, en matière économique et technologique, la mondialisation signifie, à toute fin pratique, la fin du « cadre national » comme lieu de pertinence stratégique dans la dynamique du développement. Les entités nationales se différencient, désormais, par la qualité du dispositif relationnel leur permettant de faire valoir leur compétence distinctive et d'utiliser les leviers qu'offre la mondialisation et l'intégration des marchés :

«...la mondialisation établit des rapports entièrement nouveaux entre l'État et les entreprises, entre le pouvoir politique et le pouvoir économique. Cette donnée nouvelle permet :

- de produire, de distribuer et de consommer des biens et des services par l'utilisation « sans frontières » des ressources disponibles dans les diverses parties de la planète ;*
- d'opérer à partir des structures possédant des stratégies mondiales ;*
- de viser ainsi des marchés mondiaux régis par des normes et des standards mondiaux.»²*

Pour faire face à l'activation de la compétitivité internationale, le partenariat État-entreprises s'ins-

crit dans la logique du processus de transformation qu'impose la mondialisation. Il définit le rôle que l'appareil étatique doit désormais assumer pour soutenir toute dynamique de développement dans l'espace national :

1. la prise en charge des infrastructures de base : R & D, formation professionnelle, diffusion de l'information technique, scientifique, transferts technologiques, etc. ;
2. l'emploi d'incitatifs fiscaux à la recherche et au développement ;
3. l'accès privilégié aux marchés publics pour les entreprises nationales ;
4. le soutien réglementaire, commercial, politique aux entreprises du pays dans la lutte pour « la survie » sur les marchés mondiaux.

Les entités nationales se différencient, désormais, par la qualité du dispositif relationnel leur permettant de faire valoir leur compétence distinctive et d'utiliser les leviers qu'offre la mondialisation et l'intégration des marchés.

En résumé, voici les trois formes de partenariat qu'implique la dynamique du développement, et qui déterminent la qualité du dispositif relationnel qu'une entité peut déployer pour accroître sa capacité productive et intégrer les circuits mondiaux des échanges :

- le partenariat au sein de l'entreprise, intégrant le capital, le travail et le management ;
- le partenariat inter-entreprises reliant les différentes filières et les divers segments de production, en amont et en aval des activités liées aux ressources ;
- le partenariat associant les unités productives aux différentes structures d'encadrement de leurs activités: appareil étatique, villes et organis-

mes publics, centres de formation et de recherche, etc.

LE PARTENARIAT DANS LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT NORDIQUE

Pour rendre compte des possibilités d'application du concept de partenariat à la mise en valeur des ressources nordiques, un exposé illustrant son efficacité comme modalité de coordination des décisions en matière de développement renvoie à trois expériences significatives réalisées sur une échelle nationale dès les années 60, au Japon, en RFA et en Suède, et sur une échelle régionale en Amérique du Nord, au Michigan, durant les années 80. Ces exemples illustrent les gains que cette modalité peut engendrer pour transformer radicalement la dynamique d'une entité nationale ou régionale.

L'analyse de l'expansion spectaculaire du Japon durant les trois dernières décennies renvoie au dispositif multifonctionnel de partenariat qui relie ces trois composantes économiques : le secteur des grandes et petites entreprises, les institutions financières et bancaires, l'appareil étatique. Ce dispositif, mis en place dès les années 50, est à la base du processus de croissance soutenue de la productivité, de la continuité et de l'intensité du progrès technologique, engendrant la croissance de la capacité compétitive mondiale de ce pays. Cet instrument d'efficacité, conçu pour lever les contraintes initiales au développement, est non transmissible dans l'espace. Il illustre néanmoins les gains opérationnels du partenariat associé aux valeurs culturelles d'une entité, son dispositif productif et étatique, valorisant sa capacité inventive.

Au Michigan, la crise mondiale de 1981 affecta durement les industries motrices de cette région (automobile, machinerie, électronique). Le taux de chômage atteignait 18 % et l'exode de la main-d'œuvre qualifiée menaçait la viabilité économique de cet État. Sous l'impulsion du gouverneur, une stratégie de partenariat, associant les composantes économiques et universitaires, fut déployée en vue de réaliser les objectifs suivants :

1. la reconversion complète de la base industrielle selon les impératifs technologiques qu'impose la compétitivité internationale et les retards ac-

cumulés par rapport aux concurrents japonais ou européens ;

2. la croissance de la productivité et de la capacité compétitive des industries motrices ;
3. la réduction du taux de chômage de 18 % au niveau du plein emploi : 4 %.

En moins d'une décennie, ces objectifs ont été atteints. Non seulement la base industrielle a été complètement reconvertie, l'exode de la main-d'œuvre qualifiée renversée, mais l'accessibilité aux marchés mondiaux a été renforcée en raison d'un « partenariat » avec les ex-concurrents japonais et coréens...

C'est en considérant l'efficacité théorique et pratique du concept de partenariat que nous proposons, à ce Colloque, d'examiner ces modalités d'application dans le contexte nordique québécois et canadien. L'hypothèse que je tenterai d'exposer, comme une base de discussion à considérer, comporte les propositions suivantes :

- 1^o La mise en valeur des ressources hydrauliques, forestières, minières et touristiques disponibles au Moyen-Nord constitue un impératif inéluctable pour l'économie québécoise (ou canadienne), dans le cadre du processus de mondialisation qui définit la position de cette économie dans la nouvelle division internationale de travail. Le Québec de l'an 2000 ne peut faire abstraction de l'importance de sa dotation en ressources, dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement répondant aux exigences qu'impose la révolution technologique en cours.
- 2^o Les enjeux et les contraintes qui entourent la mise en valeur du potentiel en ressources du Moyen-Nord requièrent la mise en œuvre d'une modalité ou d'une stratégie inédite de coordination et d'intégration des décisions de tous les groupes, entreprises et entités impliquées dans la dynamique du développement à déployer, soit : les entreprises privées et publiques, les deux paliers de gouvernement, les institutions financières nationales, les syndicats, les municipalités et villes nordiques, les organismes socio-économiques des régions-ressources contiguës au Moyen-Nord, et particulièrement les populations autochtones du territoire.

3^e Cette stratégie, appuyée sur un concept multifonctionnel³ de partenariat, permet de relier les différents opérateurs engagés envers les objectifs d'un développement durable conciliant les impératifs suivants :

- l'efficacité dans l'emploi des ressources, fondée sur la croissance de la productivité, le progrès technologique, la qualification du travail et l'intégration des circuits des échanges;
- la maximisation des effets économiques et sociaux du processus de développement à l'échelle nationale, et en particulier chez les populations autochtones et dans les régions périphériques au Moyen-Nord ;
- la préservation de la qualité de l'environnement, de l'équilibre écologique, et le renouvellement du stock en ressources épuisables et semi-épuisables : les ressources minières, forestières, hydrauliques, aquatiques et fauniques.

Pour rendre compte des possibilités qu'offre le partenariat dans le cadre d'un projet de développement d'une région-ressource de l'ampleur du Moyen-Nord, j'examinerai successivement trois aspects critiques en matière de mise en valeur du potentiel de ce territoire :

1. le rôle de la technologie dans l'efficacité des activités d'exploration, d'exploitation et de transformation des ressources primaires, localisées dans une région périphérique éloignée des zones de concentration des marchés ;
2. les modalités d'accès aux marchés mondiaux et de réduction du risque économique, dans un contexte hautement compétitif qui caractérise les ressources primaires et énergétiques ;
3. les externalités positives que le partenariat peut générer au niveau interne des entreprises et dans la maximisation des effets économiques et sociaux du développement associé à une dotation en ressources, comme celle du Moyen-Nord.

Mais avant d'aborder ces volets, une mise au point concernant le cadre institutionnel qui régit la gestion des ressources naturelles — dont celles du Moyen-Nord — s'impose. L'éclairage de cette dimension de la problématique que soulève la mise en valeur des ressources nordiques permet de rendre compte de la nécessité d'instaurer un véritable dispositif de partenariat dans la définition des objectifs et des modalités opérationnelles du développement à envisager.

En effet, comme le relevait E. Kierans dès 1974, les ressources naturelles dans le cadre québécois et canadien constituent en réalité des biens publics⁴. À ce titre, l'appareil étatique, de qui relève la gestion de ces ressources, doit rendre compte des résultats de sa gestion qui aurait comme but la réalisation de deux objectifs distincts :

1. maximiser les retombées économiques et sociales de l'exploitation du patrimoine en ressources disponibles sur le territoire ;
2. préserver et accroître la valeur actuelle de ce patrimoine en réglementant les conditions de son exploitation, son accessibilité aux intérêts privés, les modalités de répartition de la rente que ce patrimoine engendre.

Par conséquent, le décideur public ne peut disposer librement des conditions de mise en valeur des ressources, en fixant les objectifs et les moyens à déployer pour les intégrer à la dynamique de l'économie nationale. Il doit faire appel aux composantes sociales, et les faire participer au processus de définition des stratégies de mise en valeur de ces ressources en conformité avec l'intérêt collectif. Cette exigence implique un partenariat sur le plan décisionnel qui dépasse largement le processus de consultation publique ou des débats en commission parlementaire.

Dans cette optique, le partenariat sur le plan décisionnel, en matière de mise en valeur des ressources nordiques, constitue un instrument d'efficacité dans l'élaboration des objectifs de développement d'une part, et une modalité d'application d'une disposition institutionnelle voulue par les fondateurs du Canada en 1869. En avance sur leur temps, les signataires de l'AANB désignaient les ressources naturelles comme des **biens publics**

confiés pour leur gestion aux provinces, afin que leur exploitation et les revenus de leur rente deviennent une source de prospérité et de bien-être pour les populations résidentes du territoire.

Cette exigence implique un partenariat sur le plan décisionnel qui dépasse largement le processus de consultation publique ou des débats en commission parlementaire.

Ce rapport entre les modalités d'exploitation des ressources et le bien-être des populations impliquées constitue, par conséquent, une donnée institutionnelle du dispositif québécois et canadien. Le partenariat liant le décideur public aux groupes concernés par le développement nordique n'est, en fait, qu'un moyen approprié d'application d'une disposition institutionnelle établie depuis plus d'un siècle.

UN CHAMP PRIVILÉGIÉ AU PARTENARIAT : L'ACCESSIBILITÉ À L'INNOVATION ET LES TRANSFERTS TECHNOLOGIQUES

Par analogie avec la terminologie du combat, le front technologique constitue l'espace d'affrontement des composantes du système mondial dans leur effort de pénétration des circuits des échanges, qui détermine leur potentiel de croissance et leur trajectoire de développement. Dans toutes les sphères d'activités productives, le vecteur technologique constitue désormais «l'arme» de l'efficacité et le support déterminant de la capacité compétitive.

Sur le plan des unités productives, la «micro-compétitivité» relève de l'aptitude de l'entreprise à accéder aux flux technologiques de son environnement national ou mondial, et à adapter ses activités, son équipement et ses méthodes de gestion aux exigences de l'impératif technologique et des ruptures qu'il introduit. Cette accessibilité aux flux technologiques et leur adaptabilité comportent un coût et des délais que l'entreprise doit minimiser en nouant des «alliances» et des accords «stratégiques» avec les fournisseurs externes des flux technologiques, ou en bénéficiant des externalités positives

que fournit l'espace national (ou mondial) en matière d'innovation, de progrès technique contenu dans les «inputs» suivants :

- les équipement, machinerie et outillage utilisés;
- les techniques et les procédés de production, d'extraction des ressources, d'exploration et de transformation ;
- les composantes industrielles incorporées dans les biens fabriqués à des fins d'exportation ou de consommation ;
- la qualification de la force de travail utilisée (densité et qualité du stock de l'information incorporée par le système de formation professionnelle qui détermine l'efficacité de la main-d'œuvre, des cadres techniques et des gestionnaires).

Dans toutes les sphères d'activités productives, le vecteur technologique constitue désormais «l'arme» de l'efficacité et le support déterminant de la capacité compétitive.

La prise en considération du coût de l'accessibilité aux flux technologiques et son taux de renouvellement périodique conduisent la plupart des entreprises à recourir à des sources externes d'approvisionnement pour suppléer à leurs besoins en technologies nouvelles. Or, ce qui caractérise les filières technologiques réside dans leur fermeture et leur étanchéité sur le plan national, sectoriel ou mondial. De ce fait, le partenariat constitue l'instrument approprié pour pénétrer les filières technologiques, comme le montre le développement des «accords» et des «alliances» stratégiques qui relient désormais les grandes entreprises multinationales en matière de répartition des flux technologiques et de réduction du risque inhérent à l'innovation.

Il en est de même au niveau des branches productives, des entités régionales et des «techno-pôles» qui recourent au partenariat comme instrument de spécialisation de leurs activités productives, de valorisation de leurs avantages spécifiques et de réduction du coût de renouvellement de l'innovation technologique.

De ce fait, la logique qui sous-tend la dynamique spatiale d'expansion du partenariat procède de l'activation de la compétitivité entre les régions, les branches d'activités et les entités nationales, engendrée par la mondialisation.

Or, ce qui caractérise les filières technologiques réside dans leur fermeture et leur étanchéité sur le plan national, sectoriel ou mondial.

Compétitivité économique et technologique, sous tous les angles des échanges et de l'emploi efficace des ressources productives, et développement de différentes formes de partenariat: voilà deux effets complémentaires de la mondialisation qui caractérise la révolution industrielle en cours, comme le souligne un spécialiste du développement international :

«...l'idéologie de la compétitivité renforce: la primauté de la logique «de guerre» dans les relations entre les entreprises, les opérateurs économiques, les villes, les États... les entreprises ne sont que des «armées» s'affrontant à la conquête des marchés et la défense des positions acquises. Tous les moyens sont bons dans ce combat: recherche et développement, brevets, les aides de l'État, la spéculation foncière, le dumping, la délocalisation des unités de production, les fusions, les acquisitions. La logique de gestion (efficace) s'empare même de la logique du partenariat: un atout pour la compétitivité. Voilà le sens de la nouvelle vague des alliances et des accords stratégiques entre entreprises japonaises, européennes et américaines qui est en train de bouleverser le processus de mondialisation des entreprises, des économies, l'organisation interne des entreprises, les rapports entre les entreprises mondiaux-réseaux et les opérateurs locaux.»⁵

De toute évidence, la mondialisation transforme en profondeur la dynamique du développement sur le plan spatial. Une dotation favorable en ressources naturelles, une localisation appropriée dans l'espace

des échanges, une disponibilité de la main-d'œuvre abondante et flexible ne constituent plus des éléments déterminants d'attraction du capital et de création d'avantages comparés requis pour le développement (Aydalot, Lafay, 1982). La variable décisive pour pénétrer les circuits mondiaux et réaliser des gains d'échanges est d'ordre qualitatif et stratégique : la pertinence du dispositif relationnel qui relie les composantes économiques d'une entité d'une part, son aptitude à accéder, à exploiter et à générer des flux technologiques dans tous les champs des activités spécialisées d'une entité, d'autre part.

Or, cette donnée relève de la qualité, de la densité et du taux de renouvellement du **stock de l'information** disponible qui définit le dynamisme d'une entité spatiale et son potentiel de développement, comme le souligne Marcel Boyer⁶. Ce stock de l'information incorpore des réseaux différenciés de données techniques, financières, commerciales, réglementaires, utilisées par les unités productives :

«...la compétitivité structurelle doit être fondée sur un effort accentué en faveur d'un nombre limité de pôles de développement...»

relève G. Lafay⁸ à propos de la spécialisation des entités spatiales;

«les dotations factorielles restreignent sans doute la possibilité des choix des entreprises en fonction du niveau de développement du pays. Mais sous cette contrainte, les choix demeurent possibles:

«le facteur le plus décisif de compétitivité est par conséquent l'information économique, qui permet en connaissant les stratégies des concurrents – de mieux s'insérer dans l'économie mondiale en s'adaptant à la demande.»⁹

Dans cette perspective, le partenariat, comme modalité opérationnelle de définition des objectifs du développement nordique, des stratégies à déployer pour les réaliser, et des formes de coordination des ressources et des moyens à mettre en place, constitue une réponse appropriée aux exigences de la mondialisation et du progrès technique.

Pour rendre compte de l'efficacité de ce concept dans le cadre nordique québécois, nous examinerons trois champs d'application du partenariat qui déterminent ses gains et ses externalités positives:

- le partenariat sur le plan technologique ;
- le partenariat dans l'aménagement de l'infrastructure urbaine et logistique nordique ;
- le partenariat entre les différents opérateurs et agents de développement nordiques (entreprises, syndicats, entités urbaines, organismes publics, groupes autochtones, centres de recherche, etc.).

L'intégration de ces trois formes de partenariat définit une dynamique multifonctionnelle de croissance de la productivité, d'optimisation du rendement économique et social des ressources nordiques, et de réduction du niveau du risque, associé à l'envergure de l'impulsion de développement durable à envisager au Moyen-Nord.

DYNAMIQUE DES RESSOURCES, TRANSFERTS TECHNOLOGIQUES ET MODALITÉS DE PARTENARIAT

Le secteur des ressources primaires constitue un champ d'application intensive du vecteur technologique. À tous les stades des activités liées aux ressources renouvelables et non renouvelables, les flux technologiques interviennent pour déterminer l'efficacité productive :

1. sur le plan des procédés d'exploration et d'identification des réserves disponibles, ainsi que leurs opportunités d'exploitation ;
2. sur le plan de l'aménagement de la logistique et des équipements requis pour l'exploitation et les réseaux de communication ;
3. dans la mise en œuvre des procédés d'exploitation et de transformation des ressources primaires ;
4. sur le plan de la compensation de l'épuisement des ressources non renouvelables (forestières, minières) à travers l'élargissement des frontières entre les réserves disponibles et les réserves exploitables économiquement ;

5. par l'accroissement du taux de régénération naturelle des ressources renouvelables (fauniques, aquatiques, biologiques) ou la réduction des externalités négatives de la production, de la consommation ou de l'urbanisation (pollution, encombrement, épuisement, altération de l'environnement).

L'économie des ressources attribue au vecteur technologique un rôle déterminant dans la croissance de la productivité du processus d'exploitation d'une dotation initiale d'un stock en ressources disponibles. Non seulement ce vecteur permet de réduire les coûts économiques et sociaux de l'extraction et de la transformation, mais il permet de compenser l'effet d'épuisement des ressources (non renouvelables) par le biais de nouvelles découvertes, ou par la mise en œuvre de procédés d'extraction ralentissant l'épuisement. C'est ainsi, à titre d'exemple, que les réserves pétrolières mondiales s'accroissent à un taux double de celui de l'extraction mondiale en raison des performances des technologies d'exploration et de localisation de nouvelles réserves exploitables.

Sur un autre plan, le vecteur technologique peut servir de facteur compensatoire des écarts salariaux qui caractérisent les activités liées aux ressources des pays industriels avancés, par rapport aux pays en développement ayant une dotation similaire, leur permettant d'accéder aux réseaux mondiaux de la demande en ressources primaires. Les gains de productivité résultant de l'intensité du capital et des performances technologiques compensent le différentiel des coûts du travail ou de la charge fiscale qui caractérisent l'offre mondiale des produits primaires.

Par conséquent, face à la compétitivité internationale, les entreprises nordiques peuvent opposer le niveau de productivité que permet le vecteur technologique et l'intensité du capital utilisé. Or, une analyse factorielle du commerce international du Canada effectuée par le CEC montre que les produits primaires et les biens incorporant une forte densité de ces ressources constituent l'essentiel des exportations canadiennes sur les marchés mondiaux. Mais ces produits incorporent une forte densité de

capital et de ressources renouvelables ou non renouvelables, et une faible densité de travail qualifié (Wannacot, 1981). La variable explicative de cette donnée réside dans la faible intensité technologique (contenu en travail qualifié) des branches liées directement ou indirectement à l'exploitation des ressources, soit :

- le secteur minier et les industries de la filière métallique (transformation primaire des métaux, produits métalliques, machinerie, équipement électrique, appareils, etc.) ;
- le secteur forestier et la filière de l'industrie des pâtes et papiers ;
- la filière énergétique associée au potentiel hydro-électrique ;
- l'industrie de la construction et ses composantes (matériaux de construction, charpentes métalliques, produits chimiques, etc.).

Cette donnée est confirmée par une étude sur les transferts technologiques dans l'espace industriel canadien¹⁰. Les branches à faible intensité technologique et qui recourent à des sources d'approvisionnement externes sont celles du secteur primaire (mines, forêt, chasse et pêche, aménagement et construction), alors que les industries spécialisées en technologie (télécommunication, matériel de transport, appareils scientifiques et professionnels, équipements de bureau) ont un faible impact sur les industries des ressources.

Trois branches d'activités, qui fournissent une part importante des «inputs» requis par le secteur des ressources, puisent leurs technologies à partir des sources externes au Canada, selon les proportions suivantes :

- 43 % pour l'industrie électrique industrielle ;
- 45 % pour l'industrie chimique et explosifs ;
- 36 % pour l'industrie de la machinerie.

Le taux d'approvisionnement en flux technologiques¹¹ des activités primaires à partir de ressources nationales ou externes oscille entre :

- 100 % pour les mines, les carrières, la forêt et les services publics ;
- 99 % pour la construction ;
- 69 % pour les produits métalliques ;

- 76 % pour les produits minéraux non métalliques ;
- 95 % pour les pâtes et papiers ;
- 95 % pour la première transformation des métaux (aciéries, aluminium, zinc, plomb, etc.).

Cette dépendance à l'égard des technologies externes dans la mise en valeur des ressources nordiques s'explique sans doute par des raisons historiques, ou par le caractère «ex-territorial» de l'espace nordique, intégré aux circuits continentaux des échanges depuis son ouverture à l'exploitation.

Mais dans le contexte actuel, la perte des avantages comparés du Québec (Canada) en matière d'exploitation des ressources constitue une lourde tendance réversible à travers une modification du coût et des modalités d'accessibilité aux flux technologiques. Le partenariat multifonctionnel associant les sources nationales de l'innovation et du progrès technologique aux opérateurs nordiques (entreprises publiques et privées), ou l'insertion dans les flux mondiaux de la technologie, permet de renverser cette tendance. Le concept de gestion optimale des ressources naturelles définit l'intensité du vecteur technologique à appliquer à un stock en ressources en considérant trois aspects de son impact :

Cette dépendance à l'égard des technologies externes dans la mise en valeur des ressources nordiques, s'explique sans doute par des raisons historiques, ou par le caractère «ex-territorial» de l'espace nordique, intégré aux circuits continentaux des échanges depuis son ouverture à l'exploitation.

1. la productivité du capital et du travail mesurée par le taux d'exploitation périodique (dx/dt), les coûts moyen et marginal d'une unité de l'output (kw, pmp de bois, tonne de minerai, etc.) ;
2. le coût social d'usage de l'extraction d'une unité de ressource associant le coût privé et le coût social de l'extraction (épuisement, pollution, encombrement résultant de l'extraction) ;

3. le coût d'opportunité de l'exploitation du capital-ressources mesuré par les anticipations sur les prix et le taux du progrès technique dans le temps.

Par conséquent, le partenariat, favorisant l'accessibilité aux flux technologiques et leur insertion dans l'effort d'exploitation, permet d'adapter la technologie aux exigences d'efficacité dans l'emploi des ressources d'une part, de renouvellement du stock en ressources à travers les nouvelles découvertes géologiques (secteur minier) ou l'accroissement du taux de rendement des ressources renouvelables. Une technologie appropriée est définie comme une modalité qui permet de maximiser la **valeur actualisée** d'un stock en ressources disponibles dans une région donnée:

$$\text{MAX Valeur actualisée} \int_0^{\infty} [\text{Rendement /période} - \text{coût exploitation}] e^{-rt} dt$$

La technologie intervient au niveau du rendement périodique, des coûts d'exploitation (WE) et du taux de renouvellement des ressources.

- | | | |
|------|----|---|
| Soit | XR | le stock en ressources identifiées dans une région donnée (géologique, hydraulique, forestière, faunique). |
| | XE | les réserves exploitables sur une base économique tenant compte de leur localisation dans l'espace, des prix et de la demande du marché, de la technologie disponible et du coût des inputs en capital-travail requis. |
| | q | le coût d'opportunité de l'exploitation d'une unité marginale des réserves disponibles, qui dépend du taux d'extraction périodique, des prix actuels et futurs des ressources, du stock initial exploitable sur une base économique, et du taux d'escompte social, ou taux de préférence temporelle de l'extraction des ressources. |
| | WE | représente le coût d'exploitation périodique, mesuré par l'intensité des inputs en capital-travail et leurs prix. |
| | d | représente l'intensité du vecteur technologique appliqué à tous les stades de l'exploitation des ressources: ex- |

ploration, extraction, transformation, distribution, entreposage, etc.

dXR/dt le taux de renouvellement du stock en réserve résultant de la croissance naturelle (ressources renouvelables) ou l'impact du progrès technologique en matière d'exploration, de déplacement des limites entre les réserves disponibles et les réserves exploitables économiquement.

L'analyse économique montre qu'en l'absence de contrainte d'accessibilité aux réseaux des marchés, du capital et de la main-d'œuvre qualifiée requise, le vecteur technologique appliqué à l'exploitation d'une vaste étendue disposant d'un stock en ressources de grande envergure, comme le Moyen-Nord, peut conduire, dans le cadre d'une gestion appropriée, aux résultats suivants :

$$\text{VAN} \int_0^{\infty} P[\text{Quantité production périodique}] - [\text{Coût écon. et social}] e^{-rt} dt$$

MAX

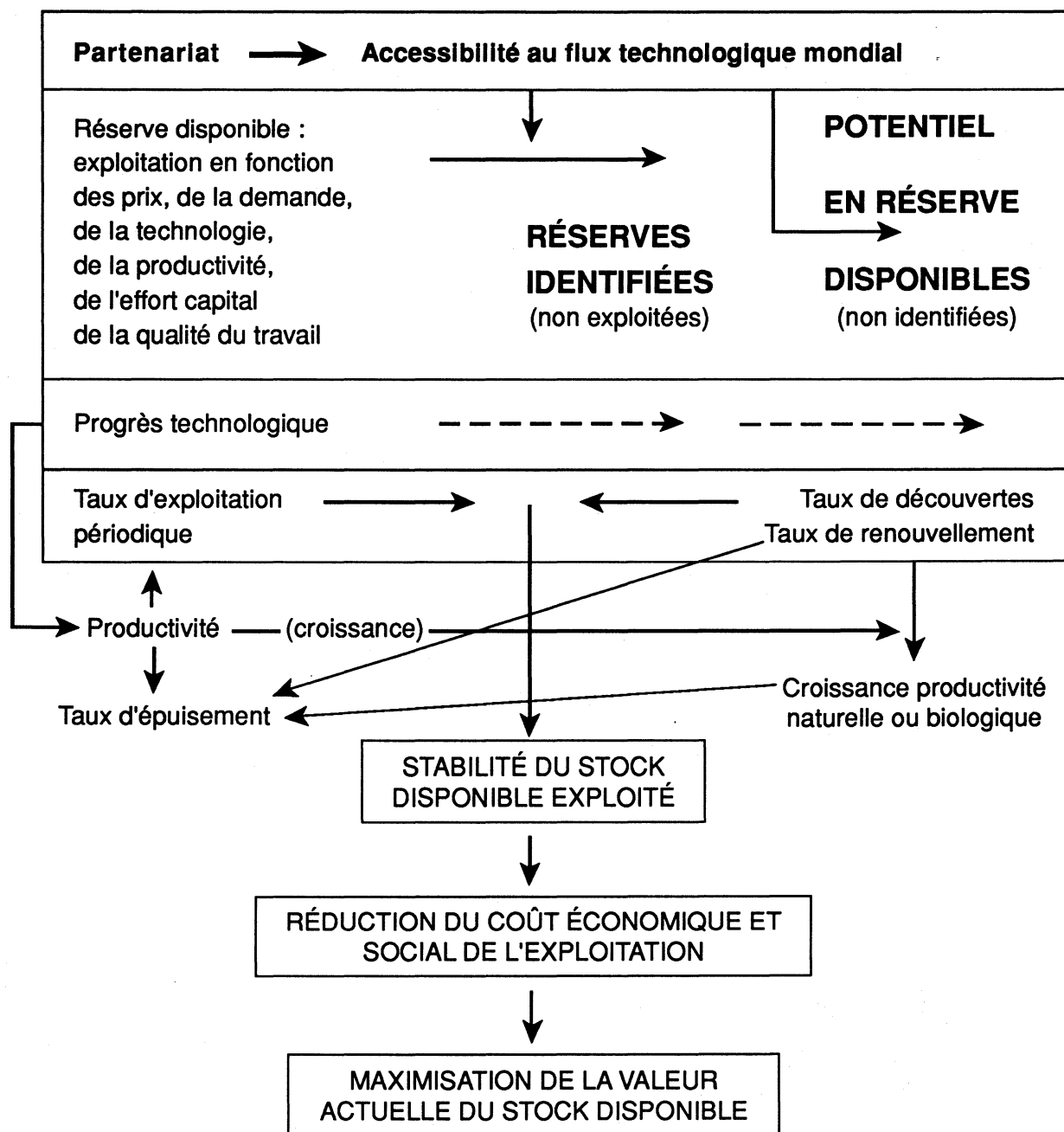
- 1^o La maximisation de la valeur actualisée du stock en ressources disponibles dans cette région.
- 2^o L'ajustement du taux d'exploitation périodique au taux de renouvellement naturel des ressources renouvelables, et au taux de renouvellement du stock en ressources non renouvelables qu'engendrent le progrès technologique et les activités d'exploration :

$$dX / dt = q(X) + t(X)$$

- 3^o La maximisation de la production du capital et du travail (inputs) utilisés, réduisant le coût marginal de l'extraction.
- 4^o La minimisation du coût social (collectif) de l'extraction d'une unité marginale des ressources, y compris les externalités de l'exploitation sur l'environnement (pollution, altération, épuisement).

Ces résultats définissent les conditions d'optimalité de la gestion en matière d'exploitation des ressources qui relèvent essentiellement du vecteur technologique et de son taux de renouvellement.

Schéma I
Impact du vecteur technologique
 Le renouvellement d'un stock en ressources primaires épuisables et non épuisables



Le partenariat, permettant l'accessibilité aux flux technologiques de l'espace mondial des échanges, ou les « pôles » nationaux du progrès technologique et de l'innovation, constitue un instrument de réduction du coût de l'accessibilité d'une part, et une modalité d'intégration de la demande en flux technologiques requise par le secteur des ressources à l'offre disponible dans l'environnement national émanant des « pôles » suivants :

- les branches industrielles situées en amont et en aval des activités du secteur primaire ;
- les centres de recherche et d'innovation technologique ;
- les universités, entreprises publiques et réseau collégial.

L'efficacité des modalités multiples de partenariat en matière de recherche et de développement technologique pratiquées en Suède, en RFA ou au Japon, illustre la pertinence de ce concept sur le plan opérationnel.

LE PARTENARIAT ET L'INFRA-STRUCTURE URBAINE NORDIQUE

Dans son contenu opérationnel, la dynamique spatiale du développement incorpore trois effets distincts :

1. Une efficacité dans l'emploi des ressources résultant de l'échelle des moyens déployés, de l'intensité des flux technologiques de la qualité de l'entrepreneuriat et de la force de travail utilisée.
2. Une qualité du mode de vie de la population localisée dans la zone impulsive de développement, associée à la qualité, à la disponibilité et au coût des services urbains incluant le logement, la santé, les services éducatifs, culturels et sportifs.
3. La qualité de l'environnement naturel et de la logistique des réseaux de communication reliant les régions-ressources au reste de l'espace national.

Les villes et entités urbaines nordiques sont assujetties à une double contrainte en matière d'équipement et d'offre de services publics :

L'efficacité des modalités multiples de partenariat en matière de recherche et de développement technologique pratiquées en Suède, en RFA ou au Japon, illustre la pertinence de ce concept sur le plan opérationnel.

- La contrainte démographique qui réduit leur capacité fiscale de disposer des ressources suffisantes pour assurer une qualité de vie correspondant aux normes de l'espace national en matière d'équipement et d'offre de services publics appropriés.
- La contrainte économique associée à l'instabilité des activités productives, au caractère monotone des activités liées aux ressources relevant d'un nombre limité d'entreprises, aggravé par le facteur éloignement, la contrainte climatique et la mobilité de la main-d'œuvre active.

Par conséquent, le système urbain nordique doit disposer de leviers permettant à la fois l'aménagement des services requis par la population régionale, et d'assurer une diversification des activités industrielles en amont et en aval des branches liées aux ressources.

Dans un contexte caractérisé par la réduction du pouvoir d'intervention de l'État en matière d'équipement urbain, le concept d'équité distributive des services publics dans l'espace n'a plus de signification concrète. Les villes et municipalités nordiques doivent compter désormais sur leurs propres ressources pour suppléer à l'insuffisance des ressources requises pour l'aménagement d'une infrastructure appropriée.

Le partenariat entre les différentes villes du système urbain nordique peut servir d'instrument pour remédier aux contraintes énoncées ci-dessus. Dans le cadre d'un plan d'équipement intégrant l'ensemble des composantes urbaines, des économies d'échelle peuvent être réalisées dans les domaines suivants :

- le logement et les immobilisations à caractère socio-culturel ;

- l'éducation, la santé et les services sociaux à travers une mobilité des ressources spécialisées, l'emploi des systèmes intégrés de communication à distance, etc. (modèle suédois) ;
- la promotion industrielle et la diversification économique ;
- le développement touristique.

Par conséquent, le système urbain nordique doit disposer de leviers permettant à la fois l'aménagement des services requis par la population régionale, et d'assurer une diversification des activités industrielles en amont et en aval des branches liées aux ressources.

De toute évidence, le secteur public, les entreprises, les centres de formation et le réseau national de la santé peuvent à différents titres s'intégrer dans la dynamique du partenariat émanant des villes et entités urbaines nordiques. Les externalités positives de cette modalité de coordination et d'intégration sont faciles à établir, comme le montrent les différentes modalités expérimentées dans plusieurs régions nordiques en Europe.

En termes économiques, les gains réalisables par l'application du partenariat à l'aménagement de l'infrastructure urbaine et l'offre de services publics contribuent à la réduction du coût de reproduction de la force de travail (logement, nourriture, loisirs, transport, etc.). Cette réduction constitue un facteur de croissance de la productivité pour les entreprises et les branches utilisant la force de travail nordique. Dans le secteur minier par exemple, le coût des charges sociales de l'exploitation (logement, nourriture, transport) constitue une part importante des coûts d'exploitation. Il en est de même dans les autres branches liées à l'extraction des ressources.

PARTENARIAT MULTIFONCTIONNEL ET DYNAMIQUE SPATIALE

En définissant le « partenariat » comme une modalité de coordination des décisions et des conduites de

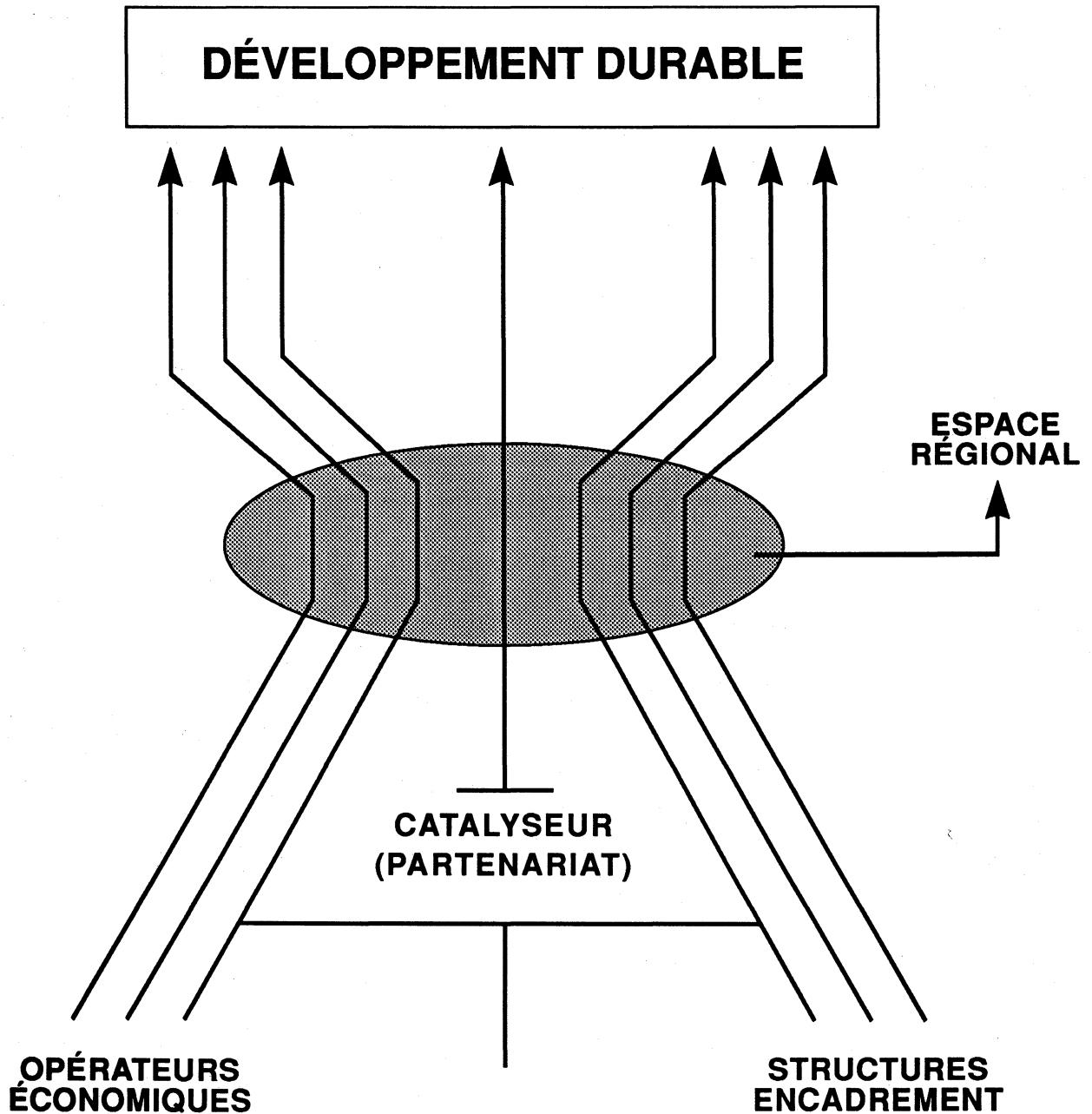
deux ou plusieurs opérateurs ayant un rapport de complémentarité dans la réalisation de leurs objectifs propres, nous soulignons l'efficacité de cette modalité dans l'émergence d'externalités positives résultant du processus de coordination reliant deux ou plusieurs partenaires économiques. Ces « externalités » sont cumulatives si l'ensemble des opérateurs impliqués dans une dynamique de développement coordonnent leurs décisions et leurs conduites dans le cadre d'un partenariat multifonctionnel actif à tous les niveaux des activités productives et des échanges reliés à une dotation en ressources localisées dans un espace défini :

- Au niveau interne des entreprises orientées vers des objectifs de croissance de la productivité, d'adoption du progrès technique, de flexibilité de l'emploi et d'adaptation à la demande.
- Au niveau des rapports entre les entités productives, les branches et les filières des échanges assurant une intégration multifonctionnelle des activités sur le plan national ou régional.
- Au niveau des liaisons entre les unités productives et les structures d'encadrement et de support à la dynamique du développement : les centres de formation et de recherche, les villes et organismes de promotion économique, le secteur public, les institutions financières et bancaires, les syndicats et les groupes sociaux.

Les formes et les modalités d'intégration des différents opérateurs intervenant dans la dynamique spatiale du développement relèvent de la capacité inventive d'une entité. Cette capacité identifie ce qu'on qualifie de compétence distinctive territoriale (Tornquist, 1982). Elle procède du dynamisme socio-culturel et institutionnel des entités utilisant le partenariat comme un levier ou un catalyseur de synergie opératoire dans plusieurs niveaux de l'activité productive :

- La croissance de la productivité des entreprises.
- La réduction du risque commercial, financier, technique, associé à l'instabilité des prix, du marché, de la technologie.
- La réduction du coût de l'accessibilité à l'information et au progrès technologique.

Schéma II



-
- La réduction du coût de reproduction de la force du travail, du coût de renouvellement des ressources naturelles, du coût de l'adaptation, de la diffusion et de l'intégration des flux technologiques.

L'entité régionale, considérée comme un espace intégré d'échanges, maximise l'effet de synergie résultant d'un partenariat multifonctionnel associant les différents opérateurs dans une impulsion continue de développement, comme le montre le schéma II.

PARTENARIAT ET DYNAMISME DES RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES

Les régions périphériques contiguës au Moyen-Nord québécois (le Nord-Ouest, le Saguenay—Lac Saint-Jean et la Côte-Nord) éprouvent des difficultés d'adaptation de leurs structures productives aux exigences de la mondialisation et du libre-échange.

Depuis la crise mondiale de 1981, le ralentissement de leur taux de croissance et le haut niveau du chômage constituent le trait commun entre ces régions assujetties à trois contraintes combinées :

1. La faiblesse de leur base industrielle dominée par les activités liées aux ressources naturelles qui subissent les contrecoups de l'activation de la compétitivité internationale.
2. Les difficultés qu'éprouvent les PME dans leur effort pour accéder aux circuits des marchés, aux flux technologiques et aux sources du capital risque.
3. L'insuffisance de l'infrastructure de communications et d'échanges associée à la dimension réduite de leurs marchés, la stagnation démographique et les contraintes des finances publiques.

De ce fait, le déclin des avantages comparatifs de ces régions, lesquelles constituaient le fondement de leur dynamisme économique, engendre un affaiblissement de la capacité autonome de diversification de leur base industrielle, en dépit des efforts soutenus de leur entrepreneurship et des programmes de relance déployés par l'État.

Sur un autre plan, les PME de ces régions rencontrent des contraintes d'accessibilité aux marchés que constituent les mégaprojets du Moyen-Nord, voire l'expansion des activités industrielles des grandes entreprises sur leur territoire.

Une analyse menée en 1990 auprès de 160 PME du Saguenay—Lac-Saint-Jean, relativement à leur potentiel d'exportation et aux difficultés qu'elles éprouvent, révèle les constats suivants :

1. Une contrainte d'accessibilité aux circuits de l'information des marchés publics, et en particulier des marchés des mégaprojets de construction et d'aménagement hydro-électrique, relevant d'Hydro-Québec, ou celles des branches minières et forestières.
2. Une contrainte liée à la dimension des marchés d'exportation hors de la région, que ce soit les exportations externes, les marchés du Moyen-Nord ou ceux de l'espace québécois. Cette contrainte d'ordre financier, technique ou informationnel, résulte des conditions d'accessibilité requises pour faire face à l'activation de la compétitivité sur ces marchés, et le coût de l'éloignement en termes de charge de transport, ou du coût d'accessibilité à l'information.
3. Une contrainte liée à l'accessibilité de la force de travail qualifiée, à sa mobilité, à son taux de renouvellement, aux rigidités du dispositif réglementaire en matière d'emploi de la main-d'œuvre et de relations de travail.
4. Une aversion élevée quant au risque inhérent à l'expansion des exportations, à l'introduction de nouveaux procédés de production, à la diversification industrielle, et à l'élargissement des réseaux des échanges.

De toute évidence, la levée de ces contraintes ne peut surgir dans le cadre du mécanisme compétitif des marchés, ou par l'intervention du secteur étatique. D'une part, la dynamique des marchés conduit à la concentration et à l'intégration des entreprises dans les grandes concentrations urbaines bénéficiant des « externalités positives » que constituent la polarisation des flux technologiques, la dimension et la diversité des ressources disponibles, la logistique urbaine et scientifique ; d'autre part, les

leviers étatiques d'intervention sont insuffisants dans le contexte actuel, et pour la décennie en cours au moins, pour répondre aux besoins des PME des régions périphériques.

Cette donnée s'impose comme un postulat dans l'analyse des perspectives réelles de développement des régions périphériques au Québec. Elle a pour corollaire la nécessité d'introduire une nouvelle modalité de coordination des activités et des conduites des PME disposant d'un potentiel compétitif d'exportation et d'accessibilité aux marchés externes.

Le partenariat bilatéral ou multifonctionnel décrit ci-dessus, contribuant à l'accroissement de la productivité au sein des PME, constitue la réponse appropriée aux contraintes de ces régions. L'initiative de lancement de ce levier d'expansion peut provenir de n'importe quel groupe ou composante dynamique de l'espace régional : les municipalités, les syndicats, les entreprises, les commissariats industriels, les institutions d'épargne et de crédit, saisissant les gains réalisables de cette modalité de coordination.

Les travaux de ce Colloque permettront de rendre compte du dispositif opérationnel à mettre en place pour transformer la dynamique des régions périphériques, et de maximiser les effets qu'engendre la mise en valeur des ressources nordiques.

La prise en considération de l'existence de ressources « hors frontières » à la recherche d'opportunités favorables de localisation dans l'espace, la qualité de l'entrepreneuriat et de la force de travail disponibles dans ces régions, et le dynamisme socio-culturel qui les caractérise, leur localisation à proximité du coffre-fort minier, du potentiel forestier et hydraulique que constitue le Moyen-Nord, sont des atouts qui requièrent une stratégie appropriée de valorisation répondant aux exigences de l'efficacité qu'imposent la mondialisation et l'intégration économique.

Le partenariat peut servir de fondement à cette stratégie qui requiert une capacité inventive de ses modalités d'application dans le contexte québécois et nordique, permettant aux régions-ressources d'accéder à une nouvelle impulsion de développement relevant de leur dynamisme socio-culturel et

répondant à leurs objectifs propres de bien-être, de stabilité et de croissance de la qualité de leur mode de vie.

CONCLUSION

Les perspectives qu'ouvre la mondialisation aux régions périphériques disposant d'une dotation favorable en ressources, impliquent leur accessibilité aux flux technologiques, aux réseaux du marché et aux circuits du capital. Cette exigence peut être satisfaite par la mise en œuvre d'une modalité de coordination des décisions et des activités opérant à toutes les sphères des entités spatiales :

- Au sein des entreprises, en associant le capital, le travail et le management aux objectifs d'efficacité dans l'emploi des ressources productives, de croissance continue de la productivité, d'intensification du progrès technologique et d'adaptation aux fluctuations de la demande et des marchés.
- Entre les branches et les unités productives ayant une complémentarité dans leurs rapports d'échange, permettant la réduction du coût de l'accessibilité aux flux technologiques, à l'information, et aux inputs requis à la production. De plus, les « ententes » de partenariat avec des entreprises extérieures facilitent l'accès aux marchés, la réduction du niveau de risque, la diffusion du progrès technologique et des innovations.
- Entre les villes et les opérateurs nordiques, quant à l'aménagement des équipements et de l'infrastructure requise pour l'expansion des entreprises, les besoins et le bien-être de la population active, la localisation de nouvelles activités et la diversification industrielle.
- Entre les structures d'encadrement des activités productives et les entreprises, quant à la qualification du travail, à la recherche de nouvelles méthodes de production et d'exploration, à la protection de la qualité de l'environnement, et à la réduction des effets négatifs et des déséquilibres qu'engendre toute dynamique de développement.

-
- Finalement, l'insertion des populations autochtones dans la dynamique du développement, selon différentes modalités de partenariat à inventer, constitue le défi majeur du Québec de l'an 2000.

Tels sont les différents volets du partenariat que nous proposons d'examiner dans le cadre de ce Colloque, afin que la dotation en ressources du Moyen-Nord redevienne le champ d'application d'une compétence distinctive reliant les hommes à leur environnement, ce que Louis-Edmond Hamelin appelle : la nordicité.

Partenariat, nordicité et progrès : voilà les termes qui définissent les enjeux du développement pour l'an 2000.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 Notion systémique de compétence distinctive: définit la dimension qualitative de l'aptitude d'une entité à utiliser efficacement ses ressources productives en raison de la qualité, de la densité et de la pertinence des flux de l'information utilisée (M. Boyer, 1976) et de l'efficacité de la stratégie d'insertion dans les circuits des échanges (S. Moussally, 1982).
- 2 RICARDO PETRELLA, directeur du programme FAST, «La bible de la compétitivité », *Monde Diplomatique*, septembre 1991.
- 3 Concept multifonctionnel du partenariat associé à la notion d'externalités positives résultant d'une combinaison de flux différenciés d'information selon G. Tomquist, 1982: compétence territoriale et processus synergique. *Colloque sur le redéploiement industriel*, Institut d'urbanisme, Université de Montréal, septembre 1984.
- 4 ÉRIC KIERANS, «Le développement des ressources», Papier du Département d'économie, Université McGill, 1974.
- 5 R. PETRELLA, Idem, septembre 1991.
- 6 MARCEL BOYER, « Stock de l'information et dynamisme de l'entrepreneurship dans le secteur public de l'économie », *Économie du Québec et choix politiques*, PUQ, 1976, p. 204-205.
- 7 MARCEL BOYER, Idem, «Le rôle de l'information dans la dynamique économique».
- 8 GÉRARD LAFAY, «La compétitivité internationale», *Actes du Congrès des économistes de langue française*, 1982.
- 9 GÉRARD LAFAY, «Colloque de l'association des économistes de langue française» – Bruxelles / Louvain, mai 1982, p.6 et 7.
- 10 LOUISE SÉGUIN DULUDE, «Les flux technologiques interindustriels», *Actualité Économique*, Montréal, septembre 1982, p. 259-271.
- 11 LOUISE SÉGUIN DULUDE, Le taux d'approvisionnement en transferts technologiques mesuré par l'intensité des brevets utilisés émanant des autres branches ou d'autres entreprises.

ANNEXE

L'impact de la technologie dans la définition du seuil optimal d'exploitation d'un stock disponible en ressources renouvelables (hydrauliques, forestières):

Soit X_0 le stock exploitable d'une ressource localisée dans une région donnée,
 $g(X)$ le taux naturel de renouvellement de cette ressource,
 dX/dt le taux périodique d'extraction.

Une gestion optimale consiste à maintenir constant le capital-ressources disponible, en ajustant le taux d'exploitation périodique au taux de renouvellement naturel :

$$(1) \quad dX / dt = g(X)$$

Le taux d'exploitation périodique dépend de l'effort en capital-travail déployé (E), du stock initial (X_0) et de la technologie représentée par le facteur temps (t):

$$(2) \quad Q = f(E, X_0, t)$$

Si WE représente le coût de l'effort en capital, travail et technologie, et $P f(E, X_0, t)$ les flux de revenu généré par la vente du produit,

$$(3) \quad P f(E, X_0, t) - WE \text{ représente le rendement périodique de l'exploitation.}$$

Une gestion optimale de la ressource consisterait à maximiser, dans le temps et sur une période infinie, la valeur actualisée du stock en ressources, en tenant compte du taux social d'escompte, ou taux de préférence temporelle.

On démontre que la gestion optimale s'exprime par l'égalité suivante :

$$(4) \quad P = W/fe + q$$

où P représente le prix du marché du produit de la ressource

W/fe le coût marginal d'extraction (coût de la dernière unité)

q le coût d'usage marginal de la ressource ou coût social (montant par lequel la valeur actualisée du stock est réduite lorsqu'une unité additionnelle de la ressource est extraite).

Impact du vecteur technologique :

Le vecteur technologique agit sur deux plans dans l'extraction des ressources renouvelables (ou non renouvelables) :

- Il réduit le coût marginal d'extraction à travers l'intensification du capital et la croissance de la productivité.
- Il réduit le coût d'usage marginal, ou coût social, de l'extraction en réduisant les externalités négatives sur l'environnement, ou en servant de support au taux de croissance naturel ou biologique.

On démontre que le taux naturel de régénérescence d'une ressource peut atteindre un maximum sous l'effet d'une technologie de support appropriée.

Voir: F.A. Peterson et A.C. Fisher, « L'économie des ressources naturelles », *Actualité Économique*, octobre 1977, p. 510 à 546.



gaëtan morin
éditeur

GUIDE MERCER

sur la gestion de la rémunération

théorie et pratique

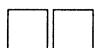
Roland Thériault



Depuis peu se développe une sensibilité face à la rationalisation des méthodes en matière de rémunération. La raison d'être de l'organisation, ses objectifs, ses stratégies et sa culture forment les principes directeurs nécessaires à une telle rationalisation. Dorénavant, le mot clé est la stratégie. C'est d'ailleurs l'orientation qui sous-tend ce volume. Ainsi, ce livre regroupe les différentes facettes de la gestion de la rémunération sous quatre décisions stratégiques : 1) le degré de cohérence interne visé ; 2) le niveau de compétitivité recherché ;

3) le degré et la forme de reconnaissance de la contribution des employés ; et 4) les modes de gestion privilégiés.

Ce livre présente les principaux éléments à considérer dans l'élaboration, l'implantation et la gestion de politique et de pratiques efficaces et équitables en matière de rémunération. Tout en faisant le point sur les principaux résultats de recherches, il décrit les pratiques et les coutumes en vigueur au sein de nombreuses organisations.



gaëtan morin éditeur
C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA
J4B 5E6 TÉL. : (514) 449-7886 TÉLÉC. : (514) 449-1096

Veuillez m'expédier _____ exemplaire(s)
du volume **Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique** au prix de **60 \$*** l'unité.

Frais de transport et de manutention (10 %)

Sous-total

TPS (7 % du sous-total pour les commandes provenant
du Canada seulement)

TOTAL

*Prix sujet à changement

_____ \$

_____ \$

_____ \$

_____ \$

_____ \$

BON DE COMMANDE

☐ Paiement par chèque ou mandat.

☐ Vous pouvez aussi commander par téléphone
au (514) 449-7886.

Nom : _____

Adresse : _____

Ville : _____

Province : _____ Code postal : _____

Le courage de faire des choix économiques d'avenir

Pierre S. Pettigrew
Vice-président, Samson Bélair International

Le monde est entré dans une phase de mutations rapides. L'élément moteur de ces mutations est la mondialisation de l'économie, résultat du libéralisme économique encouragé et promu par les grandes institutions économiques internationales mises sur pied durant l'après-guerre, et notamment de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (le GATT). Le commerce international des biens a été la force motrice de cette économie mondiale et a largement contribué à la création de la richesse des individus et des nations au cours des dernières décennies.

La mondialisation de l'économie entraîne une extrême mobilité de l'économie. Les rapports de force entre les grands espaces industriels sont modifiés, et nous voyons apparaître un nouvel ordre industriel international. Une nouvelle répartition internationale du travail et de la production a émergé. Cette nouvelle répartition internationale du travail a eu des effets sur les régions et les industries. En effet, les industries traditionnelles, tels le textile, l'acier, l'automobile, la pétrochimie, tendent à régresser. De plus, de nouveaux concurrents industriels dans des pays en voie de développement sont très actifs dans ces industries à technologie intermédiaire, à main-d'œuvre intensive, où ils peuvent faire jouer leur bas salaire.

UNE NOUVELLE HIÉRARCHIE TECHNOLOGIQUE

L'appareil de production des pays industrialisés évolue, pour sa part, vers la formation d'industries de haute technologie, telles la robotique, la biotechnologie, l'électronique. La principale

caractéristique de cette nouvelle division du travail est d'être technologiquement hiérarchisée.

Une telle évolution ne favorise pas la situation du Canada qui est lent à s'engager dans la voie de la technologie. Un découplage profond entre l'économie des ressources naturelles et l'économie industrielle pénalise les pays et les régions trop dépendants de leurs ressources naturelles, d'autant que celles-ci sont en surabondance permanente sur le marché mondial. Dans les industries nouvelles, la part des matières premières qui entrent dans le coût de fabrication décroît régulièrement. Les richesses naturelles représentent donc un avantage comparatif en perte de vitesse dans les échanges mondiaux.

La principale caractéristique de cette nouvelle division du travail est d'être technologiquement hiérarchisée.

C'est pourquoi le Québec doit ajouter de la valeur à ce qu'il produit. Seul cet axe de développement pourra maintenir son niveau de vie et la santé de son économie. Et qui dit ajouter de la valeur, dit technologie et connaissance.

Au fond, on parle d'un monde plus spécialisé. C'est la grande résultante de la libéralisation du commerce international, des progrès des transports et des communications. Ces données invitent, je dirais même forcent chacune des entreprises, chacune des régions à se spécialiser, c'est-à-dire à bien identifier ses créneaux de prédilection et donc à ajouter de la valeur à ce qu'elle produit. Seule cette

spécialisation dans des créneaux d'excellence permettra de maintenir le niveau de vie et la santé de l'économie. Le libre-échange et la mondialisation de l'économie sont essentiellement une invitation à ne plus faire de tout et de rien, mais uniquement ce qu'on a un avantage marqué à produire.

Ainsi, un pays comme le Canada, dont le degré de développement technologique est moyen, reçoit une concurrence féroce des dragons de l'Asie et bientôt de l'Inde et du Brésil, qui se développent précisément dans ce créneau intermédiaire, c'est-à-dire dans les secteurs industriels en régression ou dans les produits traditionnels: textile, acier, pétrochimie. Ces secteurs, on le sait, sont fort représentés dans l'économie du Québec.

Les richesses naturelles représentent donc un avantage comparatif en perte de vitesse dans les échanges mondiaux.

Le Canada a fait un choix clair au plan commercial en s'engageant dans la voie du libre-échange nord-américain. Il s'agit d'une réponse à la mondialisation de l'économie, différente, mais parallèle à celle des Européens qui préparent fiévreusement l'avènement d'un véritable marché unique après 1992.

FAIRE DES CHOIX INDUSTRIELS

Là où les choix canadiens sont moins clairs, c'est au chapitre des choix économiques industriels nécessaires pour relever avec succès le défi nord-américain, dans un premier temps, puis le défi mondial, dans un deuxième temps. Il est donc fondamental et urgent de se positionner, c'est-à-dire de faire des choix industriels et technologiques, en tenant compte de cette nouvelle répartition internationale de la production. On partira des acquis, bien sûr, mais on devra prendre des tournants... éclairés.

La base des ressources naturelles qui nous a donné un sentiment de sécurité et qui nous a permis d'être parmi les meilleurs pays exportateurs au monde, ne suffit plus. Il s'agit là d'un avantage comparatif en perte de vitesse. L'avenir est à la valeur ajoutée, à la transformation, au service, à l'information. Tout ceci implique bien sûr la connaissance, donc l'éducation et la technologie.

La coopération des secteurs public et privé est essentielle. Les efforts de l'un et de l'autre doivent aller dans le même sens. L'essence du défi à relever est autour de la notion des choix à faire. Toute politique économique et industrielle doit tenir compte de la nouvelle répartition internationale du travail. Chaque pays, chaque région doit se positionner dans ce monde de très grande spécialisation. Étant donné les coûts de recherche et développement et de modernisation, on ne pourra être bon dans tout, on n'en a pas les moyens: il nous faut faire des choix et cela prend du courage pour une société et ses entreprises.

La capacité d'ajouter de la valeur devient centrale pour le développement économique.

L'Allemagne a privilégié les biens d'équipement, la France l'aéronautique, l'Italie le textile, le Japon l'informatique et la robotique. Au Canada, on doit faire des choix, c'est-à-dire identifier des secteurs forts et les appuyer fortement. On pense à quelques industries performantes, tels l'équipement de transport et l'aéronautique.

La capacité d'ajouter de la valeur devient centrale pour le développement économique. Il y a un rapport profond entre la capacité technologique d'un pays et sa position sur le plan du commerce international. Les pays industrialisés qui érodent notre compétitivité grâce au développement de nouvelles technologies, y compris les nouveaux venus asiatiques, telle la Corée, ont compris que les avantages de demain sont d'ordre technologique.

L'ÉTAT, PARTENAIRE ÉCONOMIQUE

Souvent, chez nous, l'État s'est surtout considéré comme un partenaire social. Étant donné sa taille aujourd'hui et le rôle qui lui est attribué dans les affaires internationales, l'État doit aussi se faire un partenaire économique de l'entreprise.

Et les modèles abondent. Le rôle du Pentagone dans la politique industrielle et régionale des États-Unis est manifeste. Au Japon, le rôle du ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI) est très actif. Les bureaucrates ne cherchent pas à contrôler les corporations japonaises: ils guident

l'économie en utilisant les entrepreneurs comme antennes. Cette coopération a permis d'associer l'autorité de l'État et l'énergie créative des éléments les plus dynamiques de la société.

L'analyse de l'environnement est fondamentale. On doit bien connaître cet environnement à l'échelle du Québec, de l'Amérique du Nord et même du reste du monde. Le diagnostic de l'entreprise et de son industrie devra alors identifier les forces et les faiblesses industrielles et économiques, les avantages et les désavantages.

Étant donné sa taille aujourd'hui et le rôle qui lui est attribué dans les affaires internationales, l'État doit aussi se faire un partenaire économique de l'entreprise.

Il faut donc identifier les industries qui présentent les meilleures perspectives en matière de productivité et de marchés d'avenir, et y investir du capital, de l'intelligence, de la créativité, bref un engagement total.

LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Si les pays doivent faire des choix, si les industries doivent faire des choix, les régions doivent faire de même. Chaque région a à identifier et à développer des créneaux d'excellence. La problématique des régions-ressources est particulièrement difficile, mais la santé de l'économie du Québec dépend de la vitalité de chacune de ses régions. Dans ce contexte de grandes mutations, la planification stratégique est devenue un outil de gestion qui a fait ses preuves dans les entreprises les plus performantes.

À l'occasion d'un colloque sur le développement technologique et le développement des régions du Québec tenu à l'Université de Sherbrooke en mai 1989, j'avais proposé d'adapter cet outil de gestion à la réalité régionale afin de permettre à chaque région de devenir plus performante.

Le CRD Bas-Saint-Laurent m'a ensuite confié le mandat de réaliser un tel exercice pour la région,

financé moitié par le secteur privé, moitié par l'OPDQ. Ce mode de financement est important pour obtenir la participation essentielle des gens d'affaires au processus.

L'URGENCE DE PASSER À L'ACTION

Les conférences socio-économiques et les plans d'aménagement du territoire ont encouragé une concertation régionale. C'est dans la foulée de ces exercices et afin de les dépasser que l'outil de gestion qu'est la planification stratégique prend tout son sens. Les avantages de la planification stratégique sont nombreux. L'exercice comprend: A) une analyse de l'environnement (menaces et opportunités) et B) un diagnostic (forces et faiblesses).

- A) Les coûts importants nécessaires pour faire une bonne analyse de l'environnement externe, ainsi que la large portée de cette analyse, font que celle-ci devrait être faite au minimum à l'échelle de la région administrative.
- B) Le diagnostic, pour sa part, devrait être établi pour chaque MRC, associant bien sûr chaque zone dans l'exercice. Il s'agit encore là d'un territoire de base minimum, le regroupement de quelques MRC au sein d'une même CDE (pour le but de ce travail) étant à encourager là où c'est possible.

La planification stratégique, étant traduite en un plan d'action et de développement, permet la prise de décision rationnelle – l'analyse de l'environnement démontrant les secteurs porteurs et les secteurs en recul – le diagnostic démontrant les forces et les faiblesses zone par zone, industrie par industrie.

Ainsi, les entreprises y trouvent une mine de renseignements leur permettant de prendre de bonnes décisions d'affaires. Les intervenants publics et politiques y trouvent des informations objectives pour prendre la meilleure décision pour la région, au lieu de continuer à perdre des énergies en batailles politiques où maires, députés et ministres «tirent la couverture» en fonction de leurs intérêts; ou s'ils n'entrent pas dans ce jeu, ils peuvent mieux expliquer à leur électorat pourquoi telle zone ou telle ville devrait avoir tel ou tel projet, sans se faire accuser de ne pas faire son travail.

La solidarité régionale s'en trouve renforcée, celle-ci étant essentielle face à la concurrence qui ne vient plus du village d'à côté, mais de quelque part en Corée du Sud, en Italie du Nord, au Tennessee et bientôt en Hongrie.

La planification stratégique est d'abord une démarche dont l'aspect pédagogique est fondamental. Chacun se découvre des forces et des faiblesses sous une lumière claire. Et avec son bagage d'informations, la planification stratégique représente un guide et des balises pour les entrepreneurs, les investisseurs, les représentants de l'administration publique et le personnel politique.

La planification stratégique, étant traduite en un plan d'action et de développement, permet la prise de décision rationnelle — l'analyse de l'environnement démontrant les secteurs porteurs et les secteurs en recul — le diagnostic démontrant les forces et les faiblesses zone par zone, industrie par industrie.

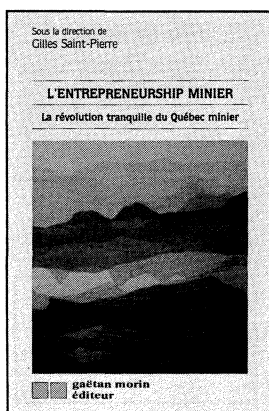
En somme, il faut dégager des objectifs réalistes et stimulants en fonction des besoins de la région, de l'analyse de son environnement, du diagnostic de ses forces et faiblesses. Surtout, la planification stratégique permet l'élaboration de stratégies qui encouragent la concertation et la solidarité, tout en reconnaissant l'initiative individuelle.

Dans l'ordre international d'hier, c'est la puissance militaire qui déterminait le rang des nations dans le monde : les États-Unis et l'Union soviétique dominaient chacun leur alliance, et parmi leurs alliés, ceux qui avaient une certaine puissance militaire ou même l'arme nucléaire, comme la France et la Grande-Bretagne, étaient « plus égaux » que les autres dans les affaires internationales. Aujourd'hui, c'est la performance économique qui devient l'indice par lequel on mesure les nations. Épuisée par la course aux armements, l'Union soviétique cède carrément le pas, les États-Unis ne dominent plus ; démilitarisés, l'Allemagne fédérale et le Japon deviennent des pouvoirs majeurs.

Ce nouvel ordre international est le résultat de la mondialisation de l'économie qui a entraîné une extrême mobilité dans les rapports de force entre les grands espaces industriels et, du coup, une nouvelle répartition du travail dans le monde. Et cette nouvelle division du travail a comme principale caractéristique d'être technologiquement hiérarchisée.

Cette hiérarchie technologique doit obséder les dirigeants économiques et politiques canadiens, car il y va de notre niveau de vie et de notre rang parmi les nations du monde. Cette préoccupation doit être centrale en ce moment où s'engage une négociation de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique. Lorsque M. Serra, ministre mexicain du Commerce extérieur, annonce une nouvelle répartition des tâches en Amérique du Nord, confiant au Canada l'exploitation des richesses naturelles, au Mexique la transformation manufacturière, et aux États-Unis l'innovation technologique, il devrait réveiller nos leaders et leur faire rejeter catégoriquement le rôle attribué au Canada.

L'ENTREPRENEURSHIP MINIER



L'ENTREPRENEURSHIP MINIER La révolution tranquille du Québec minier

Cet ouvrage propose une vue d'ensemble du phénomène de l'entrepreneurship minier au Québec. La popularité des actions accréditatives et des prix intéressants pour l'or, le zinc et le cuivre ont provoqué l'émergence de l'entrepreneurship minier québécois. Malgré le krach boursier d'octobre 1987, la révolution tranquille du

Québec minier se poursuit à travers les PME minières, mieux connues sous le terme de « juniors ». Tout le Québec profite de cette situation, particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue. Peu touchée par l'Accord canado-américain sur le libre-échange, l'industrie minière dépend toutefois des fluctuations du prix des métaux précieux et des métaux de base.

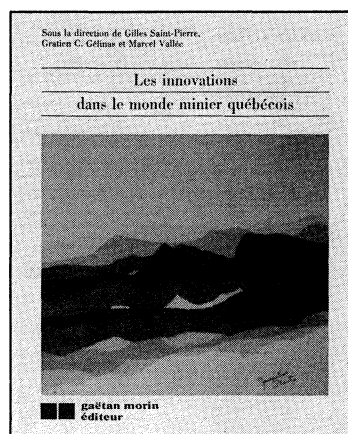
Ce volume répond au besoin de connaître ce nouvel entrepreneurship et ce qui l'entoure. Il s'adresse tant aux spécialistes de l'industrie minière (économistes, gestionnaires, géologues...) qu'aux investisseurs boursiers.

Sommaire

Le processus de la création de PME minières / Le profil des dirigeants de PME minières / La présentations de prospecteurs célèbres / La révolution tranquille du Québec minier / La situation actuelle des PME minières / Le rôle de SOQUEM dans l'émergence de PME d'exploration minière / L'effet économique des actions accréditatives / Les caractéristiques de l'or, du cuivre et du zinc / Les effets du libre-échange sur l'industrie minière et les PME d'exploration minière / L'information financière / Le marketing de service dans l'industrie minière / Le portrait du boom minier actuel / La société en commandite, une forme juridique privilégiée dans l'exploration minière.

Auteur

Gilles SAINT-PIERRE, a obtenu un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Montpellier I, en France. Professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi, directeur de l'ÉREME (Équipe de recherche sur l'entrepreneurship minier et son environnement), directeur de la revue PMO, Revue internationale de gestion et finalement, directeur de la Revue Organisation.



LES INNOVATIONS DANS LE MONDE MINIER QUÉBÉCOIS

Depuis le milieu des années 80, nous observons dans le monde minier, et particulièrement dans le domaine de l'exploration, une série de changements issus d'innovations financières, technologiques et sociales. Cet

ouvrage sans précédent au Québec propose, dans un langage accessible, la description et l'analyse de plusieurs de ces innovations. Il contribue ainsi à mieux faire connaître ce secteur d'activité. Il s'adresse aussi bien aux spécialistes œuvrant dans l'industrie minière (géologues, économistes, gestionnaires...) qu'aux investisseurs boursiers concernés.

Sommaire

L'innovation dans l'exploration minière et ses difficultés / Des cas d'innovation technologique tels Machines Roger International, Niobec / Des outils innovateurs de financement, par exemple la Société en commandite Nor-Sarre, le Fond minier du Fonds de solidarité FTQ, les actions accréditatives / Des cas d'interventions réussies d'organismes publics et associatifs comme la municipalité de Fermont, l'Association des prospecteurs du Québec (APQ), l'Association des prospecteurs gaspésiens (APG) / Des approches innovatrices (théoriques et pratiques) en géologie et en géologie économique, dont la lixiviation en tas, la minimisation des pertes d'une exploitation minière, l'intelligence artificielle appliquée aux décisions minières et le système d'information géominière du MERQ.

Auteur

Gilles SAINT-PIERRE, a obtenu un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Montpellier I, en France. Professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi, directeur de l'ÉREME (Équipe de recherche sur l'entrepreneurship minier et son environnement), directeur de la revue PMO, Revue internationale de gestion et finalement, directeur de la Revue Organisation.



gaëtan morin
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

Le partenariat et le développement: la position des Cris

Diom Romeo Saganash

Chef exécutif du Grand Conseil des Cris du Québec

Quand on m'a invité à exposer une vision autochtone dans le cadre d'un colloque sur le développement du Nord, j'ai répondu positivement et avec empressement parce qu'il s'agissait là d'une excellente occasion de rencontrer des intervenants québécois qui ont une influence sur la logique de développement nordique. Je me garde cependant de prendre position pour l'ensemble des nations autochtones car, il appartient à chacune de le faire.

C'est sûrement un signe des temps qu'un colloque de ce genre introduise, à titre de composante majeure de la problématique du développement, la question autochtone, compte tenu que l'histoire du Canada et du Québec nous a ignorés jusque dans les années 1970, soit au début de la «conquête du Nord».

Vous savez certainement mieux que moi l'importance, pour la vie en société, de discuter raisonnablement, sur une base de respect mutuel et de valeurs, plutôt que dans une approche de conflit; un colloque comme celui d'aujourd'hui permet ce dialogue.

On m'invite à vous faire connaître une réflexion autochtone sur une logique intelligente du développement de ce que vous appelez les régions nordiques. Il est important de préciser tout de suite qu'il y a, bien sûr, l'intérêt des Cris dans toute cette analyse, mais il ne faut pas oublier l'intérêt de la population québécoise, en raison de l'insouciance de son gouvernement.

La conjoncture nous donne raison d'interroger les choix de développement à long terme du Québec, les contraintes posées à ses futures options d'investissements, le conditionnement de son avenir économique, de son avenir environnemental pour les générations futures et de son choix de société. Mais il y a plus: il y a là aussi un exemple de traitement des droits collectifs des autochtones de la part de l'État.

QUELQUES LEÇONS À RETENIR

Après une analyse des événements des dernières années en milieu cri, nous sommes amenés à tirer les leçons qui s'imposent et à faire une réflexion commune qui va au-delà d'une vision simpliste du Nord comme laboratoire pour les technologies du Sud, comme refuge pour les consortiums de génie en difficulté, comme médecine de cheval contre le chômage du Sud et la récession, comme remède universel au déficit des dépenses d'opération du gouvernement, à sa balance des paiements, ou encore comme colonie d'un arrière-pays d'où l'on tire une énergie bon marché.

Le Nord est le nord pour les gens du Sud, mais il n'est pas le nord pour les habitants de la Baie James et de la Baie d'Hudson; il est le Nunavik des Inuit, le Nitaschinan des Cris et des Naskapis, le Nitassinan des Montagnais. Il est le centre de notre pays, il est notre chez-nous, notre territoire et notre mère nourricière. On ne peut définir le Nord simplement par rapport au Sud, car c'est là une approche qui s'inspire d'une mentalité coloniale; cette région comporte sa propre logique, sa propre histoire, ses propres écosystèmes et ses propres espoirs de développement. Le Nord n'est pas le Klondike du Sud, ni son dépotoir, ni le remède universel à ses maux.

À moins de continuer à faire la sourde oreille, nous ne pouvons plus concevoir le développement économique de notre territoire isolément de tous les autres aspects du développement. L'économie est au service d'une société et non le contraire. Le développement économique doit s'accompagner du développement social, du développement culturel, du développement judiciaire, du développement politique, du développement de structures adaptées et originales, bref du vrai

développement durable. À oublier ces aspects, on fait du «mal-développement» avec les conséquences qu'il comporte.

On ne peut définir le Nord simplement par rapport au Sud, car c'est là une approche qui s'inspire d'une mentalité coloniale; cette région comporte sa propre logique, sa propre histoire, ses propres écosystèmes et ses propres espoirs de développement. Le Nord n'est pas le Klondike du Sud, ni son dépôt, ni le remède universel à ses maux.

NOTRE LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT NORDIQUE

La logique du développement du territoire nordique est tout autre que celle de la mondialisation des marchés, de la liberté des échanges et de la vente de biens et de services selon des besoins sudistes ou moyens-nordistes. Les grandes analyses économiques parlent de «variables critiques en matière de compétitivité internationale». L'une de ces variables est identifiée comme la «qualité du dispositif instrumental reliant les opérateurs de l'économie nationale». Je tiens à indiquer que tout «dispositif instrumental» qui ne tiendrait pas compte des droits et de la culture autochtones serait voué à l'échec. Ce serait là une grande erreur que de voir la présence autochtone au nord comme une simple contrainte négative à son développement. Nous sommes autre chose qu'une contrainte socio-culturelle ou instrumentale qu'on doit «mitiger». Cessez de nous voir comme des enfants gâtés qui méritent la réprimande; cette attitude ne mène nulle part. Nous sommes une nation qui veut traiter à ce titre avec la nation du Québec. Nous voulons devenir des partenaires, d'égal à égal, et non des sujets soumis à un seigneur régnant sur l'intégrité de son territoire. Nous détestons la confrontation, mais nous avons droit à une légitime défense.

Le mariage d'amour tant espéré entre les besoins autochtones, le développement social, l'environnement et le développement économique est loin d'être consommé dans vos propres régions, et encore moins au nord de vos régions. Le fait de tenir un discours critique sur la mentalité d'«extracteurs» de ressources naturelles propre à beaucoup de développeurs est qualifié par certains leaders politiques du Québec de «sauvagerie médiévale», de «désinformation internationale» ou par certains chefs d'entreprises d'«éco-terrorisme». N'y aurait-il pas lieu, plutôt que de dire des bêtises, de regarder les problèmes en face? Il ne suffit pas de récupérer le discours environnemental, mais aussi l'esprit et la pratique...

Cessez de nous voir comme des enfants gâtés qui méritent la réprimande; cette attitude ne mène nulle part.

Bien sûr, nous avons besoin de routes, de transport aérien, de télécommunication, d'infrastructures touristiques, de développement forestier, d'emplois et des avantages de la vie moderne; nous comprenons même le besoin énergétique du Québec; nous contestons cependant certaines méthodes, l'illogisme et l'irrationnel. Tout réside dans une façon intelligente de faire les choses, dans la façon dont les Cris et les résidents des régions nordiques seront partenaires et en tireront un réel développement local et régional, et dans la compatibilité des projets avec notre mode de vie traditionnel et nos espoirs.

Le Nord, pour se développer, va devoir compter sur d'autres ressources que l'énergie électrique. Tout d'abord sur des ressources liées au territoire, telles que les mines, les forêts, la pêche et la chasse commerciales et sportives, le tourisme, mais éventuellement aussi sur des activités liées aux secteurs secondaire et tertiaire. Bref, un type de développement qui se rapproche un peu plus de la culture autochtone dans un pays où, suivant l'expression du professeur Hamelin, «la science et les œuvres ont fait plus de kilomètres que la conscience».

Au lieu d'évaluer sérieusement les impacts environnementaux cumulatifs des développements dans la région de la Baie James et de la Baie d'Hudson, certains ont préféré tripoter la loi actuelle

et émettre l'évaluation selon de vieilles méthodes de gestion de bouts de chemins ; pour régler le problème du mercure, on nous recommande de cesser de manger du poisson ; quand nous nous plaignons de la destruction de notre mode de vie traditionnel et de notre culture, on se moque de nous ; quand nous utilisons des motoneiges et des hydravions, on nous accuse d'être de faux Indiens ; quand nous dénonçons l'utilisation de méthodes et de normes d'intervention en milieu forestier du même genre que celles qui ont ruiné le Sud et amené la rupture des stocks, on nous accuse de terrorisme environnemental ; quand nous craignons la transformation radicale du régime des eaux, on nous traite de rêveurs ; quand nous nous associons avec plus d'un million de Québécois et 28 associations québécoises pour réclamer un débat intelligent de société sur les choix énergétiques du Québec, on nous accuse de vouloir faire monter la mise.

Tout réside dans une façon intelligente de faire les choses, dans la façon dont les Cris et les résidents des régions nordiques seront partenaires et en tireront un réel développement local et régional, et dans la compatibilité des projets avec notre mode de vie traditionnel et nos espoirs.

QUAND NOUS ÉCOUTERA-T-ON SÉRIEUSEMENT ?

Vos choix de développement ont des conséquences majeures pour mon peuple et pour le territoire.

Quand va-t-on admettre que les grands projets, comme celui de Grande-Baleine, ne s'implantent pas dans un environnement physique et social nul, à l'état zéro, indéveloppé, sous-développé, non structuré ou «sauvage» ? Ces projets ont d'abord et fondamentalement des effets déstabilisateurs sur la réalité existante.

Ces effets sont identifiables dans plusieurs domaines:

- bouleversement de l'écosystème original du nord ;

- changements majeurs dans les réseaux hydrographiques qui détruisent nos voies de circulation, modification du régime des eaux, modification des milieux aquatiques, grandes variations des eaux des réservoirs qui éliminent pratiquement tous les habitats importants pour les animaux et les poissons ;
- élimination des habitats fauniques, particulièrement les plus productifs comme les marécages ;
- changements dans les structures et l'équilibre des populations de poissons et d'animaux ;
- effets sur le climat ;
- etc.

Mais plus importantes que les effets sur l'environnement physique, il y a les conséquences sur l'environnement humain.

Nous sommes encore loin d'avoir digéré les bouleversements socio-culturels de la phase 1 de la Baie James, que déjà la phase 2 est enclenchée.

Ces interventions déstabilisent notre structure d'exploitation économique, notre structure traditionnelle, mais aussi nos possibilités futures de planification du développement.

La présence de nouveaux utilisateurs du territoire a un impact important, la présence de nouvelles entreprises aussi ; il y a élimination des ressources renouvelables, destruction des habitats, modifications de nos ressources alimentaires, changements dans l'organisation spatiale des activités, destruction d'une partie importante du potentiel récréatif en raison du marnage des eaux des réservoirs et des changements imposés à la structure des habitats fauniques. Savez-vous que les 5 % du territoire inondé par le projet Grande-Baleine correspond à 80 % du territoire que nous utilisons le plus de façon traditionnelle et qui serait le plus utilisable pour une industrie récréo-touristique ?

Nous sommes encore loin d'avoir digéré les bouleversements socio-culturels de la phase 1 de la Baie James, que déjà la phase 2 est enclenchée.

La plupart des grands spécialistes qui ont étudié l'impact des grands projets dans le monde s'accordent pour conclure que cette approche cause des pertes importantes dans le domaine socio-culturel.

Il y a perte de lieux culturels, impacts du flot de travailleurs étrangers, pressions sur le mode de vie traditionnel, changement des habitudes, stress psychosocial, changements dans l'organisation sociale, changement dans les systèmes de valeur et de pensée. Cela est difficilement mesurable, mais n'en est pas moins tragique pour mon peuple.

NOS PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES

Oui, bien sûr, après avoir déstabilisé les éléments que nous venons d'identifier, les grands projets ont pour effet de réorganiser le milieu physique et social récepteur. Cette réorganisation peut être négative ou positive, selon l'analyse qu'on en fait ; elle touche tous les domaines qui ont été déstabilisés, et en restructure de nouveaux.

Il se produit des changements dans nos activités de production : bureaucratisation inévitable, impact sur le choix de carrière des jeunes, impact sur le développement des initiatives collectives ou privées, perte d'autonomie et d'initiative, perte d'une certaine liberté et d'un style de vie.

Il y aura probablement aussi un accroissement du niveau de vie et du confort matériel, mais aussi une dépendance de l'approvisionnement extérieur et des coûts énormes de transport. Il y aura de plus en plus de consommation plutôt que de production.

Ce que plusieurs appellent le progrès accélérera la sédentarisation et les problèmes sociaux reliés à ce processus rapide. Les contacts et l'information de l'extérieur s'accroîtront, les voyages, la télé, les écoles, le travail, les échanges culturels, les nouvelles normes et valeurs se multiplieront.

Nous assisterons à un plus grand accès des personnes de l'extérieur aux communautés et au territoire, donc à une exploitation et à une pression plus fortes sur les ressources fauniques, forestières et minières. Ailleurs, au Québec, au Canada et dans d'autres pays, les autochtones ont été littéralement chassés de leurs territoires ancestraux par les développements et l'arrivée massive d'occupants et d'exploitants extérieurs.

Il y aura invasion des agents répresseurs de toutes sortes, imposition de lois qui nous sont étrangères, implantation plus poussée de structures administratives.

On peut honnêtement se demander de quel côté penche la balance des inconvénients !

Je vois, en général, peu de profits pour les résidents et l'économie locale, et des sacrifices supérieurs aux bénéfices ; je connais les consultations inefficaces qui ne peuvent infléchir le cours des choses, ainsi que les mitigations mineures. Il ne faut plus nous leurrer en nous faisant miroiter de nouveaux miroirs.

Il se produit des changements dans nos activités de production: bureaucratisation inévitable, impact sur le choix de carrière des jeunes, impact sur le développement des initiatives collectives ou privées, perte d'autonomie et d'initiative, perte d'une certaine liberté et d'un style de vie.

Le danger d'accélération du processus d'aculturation est évident en raison de la rapidité des changements technologiques, économiques, sociaux, éducatifs et du mode de pensée que nous subissons. Comme dirait l'un de mes frères montagnais, Jacques Kurtness, il y a des possibilités d'intégration culturelle, de désintégration culturelle, de séparation culturelle ou de perte d'identité culturelle.

Notre préoccupation est certainement aussi légitime que celle des Québécois qui secoue le Canada tout entier.

CONDITIONS ET PRINCIPES POUR UN PARTENARIAT POSSIBLE

La société dominante doit permettre le choix de l'intégration culturelle. On doit comprendre que la seule façon d'échapper à la perte d'identité et à ses conséquences désastreuses est de renforcer notre

affirmation socio-politique, par l'appropriation d'un territoire propre, la mise en place d'un gouvernement autonome, le contrôle et la mise en valeur de notre langue et de notre culture et la possibilité de faire des choix économiques selon l'approche nordique et autochtone du développement.

N'oubliez pas non plus que les choix économiques et la priorisation actuelle des investissements pour l'ensemble de la société du Québec sont loin d'être limpides quand on constate qu'une quantité importante d'informations est délibérément cachée et qu'un bilan financier des premières phases du développement nordique est inexistant.

Les choix environnementaux du développement actuel du Nord sont certainement douteux, tout autant que les choix énergétiques et les choix sociaux. Dites-moi: pourquoi a-t-on peur d'un débat public sur ces questions ?

Avec cette analyse en tête, j'aborderai maintenant le sujet très à la mode du partenariat dans le domaine du développement régional.

Les entreprises conjointes semblent être devenues la solution à tous les problèmes économiques et sociaux du territoire. Je ne veux prêter aucune mauvaise intention aux promoteurs de regroupements d'entreprises pour soutenir la compétition et bonifier l'expertise technologique nécessaire à une certaine forme de développement. Je veux seulement vous rappeler un certain nombre de risques.

Le défi que nous vous proposons est non pas de revenir en arrière, mais de prendre une autre route pour aller plus loin, par un changement radical d'attitude envers la nature (toute la nature incluant la nature humaine), changement qui ouvrirait la porte à un nouvel équilibre partout.

Il y a un danger à vouloir définir la structure d'une organisation avant de vouloir en connaître la raison d'être. C'est l'équivalent de mettre la charrue devant les boeufs.

Il est bien téméraire pour deux individus ou deux corporations qui ne se connaissent pas de prime abord, de vouloir s'associer avec risques, d'autant plus s'ils ne partagent pas la même culture, la même langue, les mêmes valeurs, la même conception de la gestion et du développement.

Nous ne sommes pas contre ce genre d'entreprises, et certaines corporations crient se sont déjà engagées dans cette voie ; elle nécessite cependant une confiance et un temps d'approvisionnement normal.

Cette perspective doit aussi s'accompagner de certaines conditions et principes que je résumerai ainsi:

- primauté des droits et intérêts du peuple cri sur son territoire ;
- respect intégral de l'esprit et de la lettre des traités déjà conclus, telle la Convention de la Baie James et du Nord québécois ;
- respect des individus, des collectivités et des différences culturelles ;
- définition claire et précise des objectifs de l'entreprise et des responsabilités de chacun avant d'en déterminer la structure ;
- démonstration que les partenaires ont de bonnes chances de s'entendre à long terme et de se respecter ;
- bonne évaluation des avantages du partenariat.

Dans ces conditions, un partenariat a des chances de s'épanouir avec mon peuple et de devenir un instrument majeur de développement du territoire et de nos peuples, autochtone et québécois.

De façon immédiate se posent certaines questions : pour les Cris, celle du type de société et d'économie qu'ils devraient privilégier ; pour les résidents non autochtones du Nord, celle de la place qu'ils occuperont dans la planification de l'avenir du territoire, et pour nous tous, celle du type de rapports que nous réussirons à établir entre nous: coopératifs, concurrentiels ou parallèles.

L'affirmation, par les Cris, de leur droit de regard sur le développement de l'ensemble du territoire de la Baie James, les multiples démarches des nations autochtones en vue de faire inscrire dans la Constitution leur droit inhérent à l'autonomie, tout

cela ne laisse aucun doute sur la tendance actuelle chez les autochtones : l'exclusion est terminée, la tutelle aussi.

Nous avons une occasion historique d'établir une nouvelle base à nos relations mutuelles.

L'hydro-électricité, qui se trouve une fois de plus à la croisée du développement, du nationalisme et du territoire, est un bon exemple de la façon dont ces trois dimensions peuvent n'en faire qu'une pour constituer ce champ de tensions inquiétant entre les autochtones et l'État. Grande-Baleine est devenue en quelque sorte le symbole de la lutte autochtone au pays.

POUR UNE NOUVELLE BASE DE NOS RELATIONS MUTUELLES

Le défi que nous vous proposons est non pas de revenir en arrière, mais de prendre une autre route pour aller plus loin, par un changement radical d'attitude envers la nature (toute la nature incluant la nature humaine), changement qui ouvrirait la porte à un nouvel équilibre partout.

Nous avons une occasion historique d'établir une nouvelle base à nos relations mutuelles ; le dossier de l'aménagement de la rivière Grande-Baleine est le point critique et le symbole le plus puissant de notre avenir commun dans votre Nord et notre Nitaschinan ; il n'en tient qu'à nous tous d'en faire une régression ou un progrès.



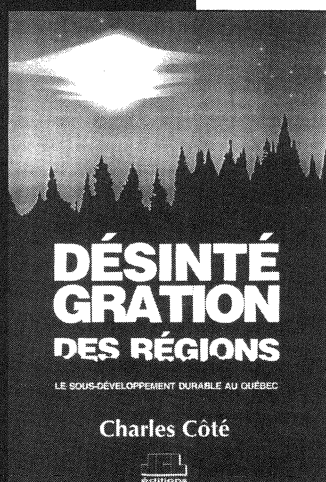
UNE RÉGION FAIT LE POINT SUR SON ENVIRONNEMENT

Si l'existence de la région SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN est due principalement à son environnement, tout le monde sait maintenant qu'elle pourrait également disparaître graduellement si elle ne freine pas la dégradation du milieu écologique et l'abus des richesses naturelles qui lui ont donné naissance.

Région industrielle par excellence, on a exigé beaucoup, depuis plus d'un siècle, de sa nature généreuse en pensant peut-être que ses matières premières faisaient partie du domaine de l'inépuisable.

Quelques partenaires régionaux se sont assis à une même table afin d'unir leurs différences pour dresser un constat amiable de la situation environnementale actuelle et favoriser un développement durable qui soit à l'avantage des gens de cette région.

Michel SAVARD



LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Malgré les mises en garde qui se succèdent depuis plus de dix ans, le mal est fait: sept régions du Québec sur onze amorcent actuellement le virage qui les mènera inexorablement à leur extinction démographique. Seul le retour des effectifs perdus depuis deux décennies, pourrait les sauver.

Dans un langage clair et imagé, l'auteur, CHARLES CÔTÉ, expose comment le mode de redistribution des fonds publics qui prévaut dans le secteur de la santé et des services sociaux, constitue un moyen suffisant pour créer les inégalités économiques qui sont à l'origine de la désintégration des régions.

Le sociologue et chercheur démontre également de quelle façon, les résidants des collectivités les plus affectées, se trouvent à leur insu à financer, par leurs taxes et impôts, le sous-développement économique de leur propre région et, par conséquent, le « sur-développement » des autres.

Charles CÔTÉ

JEL
éditions

Les aspects managériels du partenariat à l'échelle de l'entreprise en milieu nordique

Gilles Saint-Pierre

Professeur de management, Université du Québec à Chicoutimi

Le partenariat s'impose de plus en plus à la fois comme un mode de gestion dans les organisations et comme une approche volontariste utilisée par les différents acteurs d'une société. Au point de vue du management, nous pouvons comparer le partenariat entre deux organisations à deux personnes qui ne se marient pas, mais qui vivent en union libre. Deux organisations peuvent ainsi s'entendre sur une base minimale d'objectifs communs où, sans contraintes majeures, chacune d'elles peut aller chercher des avantages et des gains. Dans la pratique, pour les partenaires, cette démarche est préférable à une fusion, car il n'y a pas de contrainte majeure. Évidemment, comme vous le verrez dans ce texte, ce type de relation inter-organisationnelle n'est pas la solution toute faite à tous les problèmes, et un dialogue s'impose aux partenaires.

Le partenariat s'impose de plus en plus à la fois comme un mode de gestion dans les organisations et comme une approche volontariste utilisée par les différents acteurs d'une société.

Les entreprises canadiennes et québécoises sont à la recherche de projets intéressants. Nous assistons, depuis le début du siècle, au développement économique du Moyen-Nord. Nous n'avons qu'à penser à la mine de cuivre et au concentrateur ouvert en 1926 à Rouyn-Noranda, à l'ouverture d'Alcan au Saguenay. Ainsi, le Moyen-Nord québécois renferme des opportunités d'affaires de toutes sortes, mais plus particulièrement sur le plan de l'exploitation des ressources naturelles. Cette problématique est d'actualité. Le développement d'un

partenariat entre les acteurs impliqués est une piste de solution intéressante pour la dynamique actuelle de ces régions.

Nous nous proposons, dans ce contexte, de présenter les différentes formes que peut prendre le partenariat à l'échelle de la firme, entre les firmes, entre les firmes et les ressources de leur environnement économique. Tout d'abord, nous situerons le partenariat sous l'angle du management, puis nous développerons ses aspects opérationnels; ensuite nous décrirons les formes qu'il peut prendre finalement pour, présenter les conditions de succès.

Il s'agit d'un thème relativement ancien puisque le partenariat a toujours existé, mais sous d'autres appellations : alliance, consortium, participation, etc. Cependant, dans la crise conjoncturelle (qui se termine), mais surtout dans la crise structurelle que l'économie nord-américaine vit actuellement, cette problématique nous oblige à réactualiser ce concept de partenariat qui est pour le moins ambigu. L'ambiguïté du concept exige que nous le définissions et le situions dans le contexte actuel. Ainsi, l'opérationnalisation du partenariat renvoie à son aspect concret qui a plusieurs dimensions. Nous pouvons étudier le partenariat sous l'angle sociologique, soit son impact sur la société ou son articulation entre les groupes qui la composent, ou encore sous l'angle de la géographie, soit son influence sur l'occupation de l'espace et du territoire. Nous pouvons également nous intéresser au partenariat en le considérant comme une grille d'analyse de science politique. Bref le partenariat, qui est une forme d'entente entre des acteurs individuels ou collectifs, a des impacts multiples. Le professeur Moussally traite, dans son article, l'aspect économique de la question; nous en aborderons l'aspect managériel.

Cet aspect touche aussi bien le comportement individuel des entreprises que leurs prises de décisions stratégiques, ou encore les questions financières aussi bien que les décisions tactiques.

LES ASPECTS MANAGÉRIELS DU PARTENARIAT

Concrètement, les aspects managériaux du partenariat peuvent se diviser en deux catégories soit: ceux qui touchent les aspects internes de l'entreprise et ceux qui concernent les aspects externes, c'est-à-dire les décisions de l'entreprise aussi bien stratégiques que tactiques. À titre d'exemple, nous pouvons considérer qu'une convention collective est une forme de partenariat «interne», tandis que l'entente General Motors / Toyota pour bâtir une usine commune en Californie est un partenariat externe liant deux entités ayant une complémentarité dans la production. Nous nous limiterons au partenariat externe comme élément stratégique dans les grandes orientations des entreprises, parce qu'il apparaît un élément central de ce Colloque. Ainsi, nous retenons la définition suivante: le partenariat est la mise sur pied d'ententes formelles ou non de coparticipation, liées aux objectifs des organisations concernées. Nous avons retenu cette définition du partenariat parce qu'elle a l'avantage d'être très opérationnelle.

Cependant, dans la crise conjoncturelle (qui se termine), mais surtout dans la crise structurelle que l'économie nord-américaine vit actuellement, cette problématique nous oblige à réactualiser ce concept de partenariat qui est pour le moins ambigu.

Pour bien comprendre l'intégration du partenariat à l'échelle de l'entreprise, il faut bien saisir comment se prend une décision dans une entreprise, et surtout comment se prend une décision stratégique (souvent, une démarche de partenariat, par ce qu'elle implique, débouche sur une implication stratégique). Nous savons également que l'environnement externe de

l'entreprise subit des changements continus et difficilement prévisibles, ainsi que des pressions de la part des différents acteurs.

Est-il bon de rappeler que l'entreprise est un lieu où plusieurs rationalités entrent en jeu? Les décisions de management stratégique sont, de ce fait, prises selon une manière typiquement humaine, soit par le recours à l'analyse rationnelle consciente et à l'intuition inconsciente, de même qu'à la lumière des réalités politiques. Regardons de plus près chacun de ces éléments.

Tout d'abord, le preneur de décisions est un acteur dont le comportement a une rationalité propre. La décision est le choix que le décideur fait pour maximiser les résultats de ses actions en étant pleinement conscient de toutes les options réalisables. Ainsi, le décideur considère toutes les options et leurs conséquences si elles étaient choisies, les ordonne à la lumière d'une échelle de préférences et choisit l'option qui procure le gain maximal. Toutefois, le preneur de décisions agit par intuition. Il se base donc sur l'habitude ou l'expérience.

Le partenariat est la mise sur pied d'ententes formelles ou non de coparticipation, liées aux objectifs des organisations concernées.

Finalement, tout en étant rationnel et intuitif, le décideur est influencé par les aspects socio-politiques de la décision. De plus, un troisième élément de la décision suggère que les preneurs de décisions doivent, dans les faits, considérer une variété de pressions provenant d'autres acteurs sur lesquels les décisions ont de l'influence. Une firme interagit avec un ensemble d'intervenants dans des séries de relations d'échanges interdépendants.

En fait, nous croyons qu'une décision de gestion devrait obéir à une approche analytique rationnelle, tempérée par des éléments de la situation. Bref, si nous voulons développer le partenariat nordique chez les opérateurs, il faut que ceux-ci le considèrent comme crédible.

Actuellement, la crise économique que nous vivons oblige à être créatif dans les stratégies de traversée de crise, soit généralement des stratégies de stabilité. Les alliances sont à l'ordre du jour et le partenariat est d'actualité. Il peut prendre plusieurs formes.

LES FORMES DE PARTENARIAT

Concrètement, le partenariat prend plusieurs formes au niveau de l'entreprise. Nous insisterons sur quatre d'entre elles, soit le partenariat financier, le partenariat avec des acteurs externes à l'entreprise, le partenariat informationnel et le partenariat interne. La configuration concrète du partenariat d'une entreprise peut être un mélange de ces formes.

Tout d'abord, définissons le partenariat financier, soit l'association de l'entreprise avec d'autres acteurs (qui ne sont pas des entreprises financières) pour des projets communs où chacun, en plus d'amener une contribution financière, amène son expertise et ses réseaux de contacts.

Concrètement, le partenariat prend plusieurs formes à l'échelle de l'entreprise.

Nous pouvons citer, à titre d'exemple, le cas typique de la municipalité de Fermont qui s'est associée à la Société d'exploration minière Mazarin pour explorer et découvrir un gisement important de graphite¹. D'autres conférenciers développeront ce cas en détail durant ce colloque.

Le partenariat financier a pour objet de diminuer le risque inhérent à tout projet d'investissement et peut prendre différentes formes d'ingénierie financière. Cette démarche peut avoir comme objectif subsidiaire d'encourager l'imputabilité des acteurs concernés.

Ce qui nous amène à aborder une deuxième forme de partenariat, soit le partenariat avec les acteurs internes de l'entreprise. Ce partenariat a pour but d'harmoniser les intérêts des patrons et ceux des employés comme groupe organisé en fonction de l'évolution des marchés et de la dynamique de la concurrence qui, lorsqu'il s'agit de ressources ou de matières premières, est souvent mondiale. Il s'agit

de réconcilier les intérêts du travail et du capital. Qu'il suffise de constater que le patronat et le monde syndical au Québec sont relativement ouverts dans ce sens.

Une autre forme de partenariat est le partenariat avec des acteurs externes à l'entreprise. Nous avons déjà abordé cette question. Rappelons que le but de cette forme de partenariat est d'harmoniser les acteurs externes en fonction des intérêts et des objectifs de chacun. Quelquefois, cette forme de partenariat se développe en fonction des marchés à desservir.

Tout d'abord, l'option du partenariat où le «préjugé favorable» doit s'inscrire dans les choix stratégiques de l'entreprise et de l'agent de développement nordique.

Nous voyons ainsi apparaître une quatrième forme de partenariat, soit le partenariat informationnel qui a pour but d'échanger des sources d'informations pour le développement du Moyen-Nord. Ainsi, une entreprise peut, selon un mode de rémunération approprié, développer des projets de coparticipation avec des universités ou des centres de recherche ayant pour but de connaître le Moyen-Nord.

Comme nous venons de le voir, le partenariat, concept vaste a priori, peut prendre plusieurs formes. Il existe, croyons-nous, des conditions de succès à son implantation.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DU PARTENARIAT

Nous avons identifié cinq modalités de partenariat à l'échelle de l'entreprise. Évidemment, il ne s'agit pas d'une recette, puisque cette liste n'est pas exhaustive.

Tout d'abord, l'option du partenariat où le «préjugé favorable» doit s'inscrire dans les choix stratégiques de l'entreprise et de l'agent de développement nordique.

Deuxièmement, il nous est possible de le voir en terme d'échange ; à ce moment-là, les relations entre les partenaires doivent s'effectuer dans le cadre d'une approche gagnant-gagnant.

Troisièmement, le choix du partenariat ne doit pas augmenter les relations de dépendance excessive d'aucun des partenaires.

Chacun doit conserver sa liberté décisionnelle en fonction des résultats obtenus.

De plus, il faut que le préjugé favorable face au partenariat au sein de l'équipe dirigeante soit sous le leadership des décideurs qui ont du pouvoir dans l'entreprise et qu'il s'inscrive concrètement dans la décision stratégique.

Troisièmement, le choix du partenariat ne doit pas augmenter les relations de dépendance excessive d'aucun des partenaires.

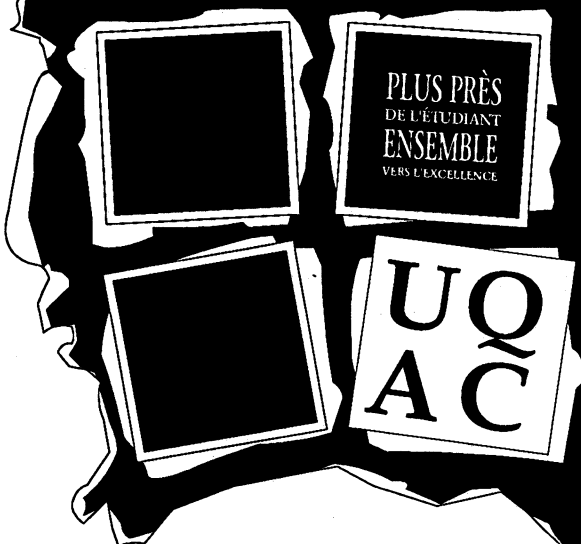
Finalement, il faut que le milieu dans lequel l'entreprise évolue encourage concrètement l'émergence du partenariat, et que cette option devienne un des messages dominants du corpus économique d'une société.

CONCLUSION

La mise sur pied du développement nordique basé sur une société de partenariat ne fait que commencer. Indépendamment des difficultés inhérentes aux aspects politiques de la question, il n'en demeure pas moins que les communautés nordiques possèdent déjà certains éléments de succès: le caractère humain des communautés, le potentiel élevé du sous-sol et des ressources du Nord québécois, et une tradition de la société québécoise à se réguler d'une façon démocratique.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

1. «L'intervention d'une communauté locale dans l'exploration minière: un cas d'innovation sociale et économique, Fermont», par Régis Labeaume, chap. 10, in *Les innovations dans le monde minier québécois* sous la direction de Gilles Saint-Pierre, Gratien C. Gélinas et Marcel Vallée, Gaëtan Morin éditeur, p. 175-188.



SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

La maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi favorise principalement le développement de modèles applicables aux PMO. De façon générale, la maîtrise en gestion des PMO veut fournir aux communautés québécoises et régionales des moyens de parvenir à une plus grande autonomie en favorisant une maîtrise accrue des leviers économiques et décisionnels que constituent les PMO.

À l'intérieur d'un cadre de formation souple et adapté, le programme prévoit, d'une part, un ensemble d'activités visant à pourvoir l'étudiant sur le plan de la méthodologie de la recherche, des concepts, de l'analyse et du diagnostic de la PMO. Le programme utilise, d'autre part, une stratégie pragmatique de recherche et d'intervention dans le milieu des PMO.

Le programme est conçu en fonction de trois créneaux: création de PMO, gestion de PMO et intervention conseil. Ces orientations se concrétisent à l'étape du mémoire au moyen d'une recherche empirique d'envergure.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Réflexions du Conseil central de la CSN du Saguenay–Lac-Saint-Jean sur le partenariat

Rosanne Tétreault
Présidente

Il me fait plaisir, comme présidente du Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CSN), de vous livrer nos réflexions, comme organisation syndicale, sur le partenariat.

Depuis quelques années, nous assistons à un nouveau modèle d'organisation de l'entreprise tendant vers une participation accrue des salariés. Ce nouveau mode d'organisation prend des formes diversifiées (cercle de qualité, équipe semi-autonome, partage des bénéfices, etc.). Bien que chacune de ces approches ait sa spécificité, toutes n'en demeurent pas moins issues d'un même modèle, souvent désigné par le terme « gestion participative ».

Nous ne pouvons parler de cette nouvelle théorie ou orientation sans rappeler les facteurs qui nous ont conduit à ce type de gestion.

- 1) Depuis les années 60, les travailleuses et travailleurs ont toujours désiré exercer un contrôle réel sur leur travail quotidien afin d'être libres de pouvoir faire valoir leur créativité. Cette façon de faire permet du même coup d'atteindre un autre objectif important, soit la valorisation des individus comme l'un des maillons de la finalité du travail.
- 2) Le second facteur est sans aucun doute le développement des nouvelles technologies qui entraîne une plus grande circulation de l'information et de la communication.
- 3) Le troisième facteur, la crise économique, a accéléré la restructuration de l'économie mondiale. La capacité de réagir rapidement devient un élément essentiel à la survie et au développement de l'entreprise, voire à la survie des régions elles-mêmes.

Les trente dernières années ont été illustrées principalement par des périodes dites de vaches grasses, selon l'expression populaire. Il n'était alors aucunement question de ce type de gestion, puisque le climat économique ne le justifiait pas. Cependant, maintenant que la récession nous plonge dans une période de vaches maigres, la gestion participative est devenue l'air à la mode, étant le modèle de gestion qui, structurellement, répond le mieux aux besoins des entreprises et à la mondialisation des marchés.

QUELQUES GRANDS PRINCIPES DE BASE À RESPECTER

Pour sa part, le monde syndical est prêt à participer à des expériences de gestion participative, mais à la condition de ne pas abandonner ses principes de base. Le syndicat qui décide de participer à une telle expérience doit le faire en s'entendant avec ses membres, puis avec la direction, sur les conditions précises selon lesquelles se déroulera l'expérience.

Pour sa part, le monde syndical est prêt à participer à des expériences de gestion participative, mais à la condition de ne pas abandonner ses principes de base.

Les parties doivent reconnaître que la productivité de l'entreprise, son efficacité, la qualité de ses produits et de ses services passent directement par l'amélioration des conditions de travail, le respect des salariés, la reconnaissance des droits des

travailleurs ainsi que des organisations syndicales qu'elles et qu'ils se sont données.

De plus, les effets positifs qui peuvent découler de ces programmes doivent aussi donner lieu à l'amélioration générale des conditions de travail, de même qu'à un partage plus juste des bénéfices.

Pour nous, une expérience de gestion participative doit s'accompagner nécessairement d'une très grande transparence dans l'information sur la situation financière de l'entreprise, et ce, incluant des éléments tels que les investissements, les nouveaux marchés, les coûts de production, etc. Puisque la communication est un des éléments essentiels à ce type d'expérience, la direction doit consulter les salariés et tenir compte de ce qu'ils pensent. Il est toujours plus valorisant que l'on fasse appel à l'intelligence des travailleurs plutôt qu'à leurs bras uniquement.

Ce modèle de gestion permet au groupe de se réapproprier les contraintes de productivité en même temps qu'on reconnaît les capacités, les compétences des salariés, ou, si vous préférez, leurs «méninges».

Il peut arriver que certains salariés soient incapables de respecter les normes de production. Il faut donc prévoir la formation adéquate des salariés. Ce nouveau type de fonctionnement occasionnant une certaine forme de stress, des solutions doivent donc être envisagées pour y faire face.

Pour nous, une expérience de gestion participative doit s'accompagner nécessairement d'une très grande transparence dans l'information sur la situation financière de l'entreprise, et ce, incluant des éléments tels que les investissements, les nouveaux marchés, les coûts de production, etc.

Une dernière remarque : l'expérience de gestion participative ne peut se dérouler sans la confiance

réciroque des parties concernées, à moins que chacune ait le droit de mettre fin à l'expérience en tout temps, si elle a des raisons de croire que les conditions fixées au départ ne sont pas respectées.

Dans notre région, au cours de la dernière année, certaines PME ont posé le geste de la transparence. Dans de tels cas, l'employeur, pour assurer la survie de son entreprise, était confronté à l'obligation d'ouvrir de nouveaux marchés. Et cela ne pouvait se faire sans une réorganisation du travail et l'obtention, pour le syndicat, du droit à l'information. En bout de piste, une cinquantaine d'emplois ont été sauvés, et des augmentations salariales ont même été consenties. Toutefois, une question demeure : ces expériences doivent-elles être tentées uniquement lorsqu'il y a menace de fermeture ? De telles situations ne font pas la une des journaux; pourtant elles sont la réalité quotidienne de plusieurs de nos conseillers syndicaux affectés à la négociation.

L'EXEMPLE DU SYNDICAT DES EMPLOYÉS DES ACIERS ATLAS

La gestion participative soulève aussi d'autres questions qui interpellent le monde syndical. Ainsi, une entente intervenue entre le Syndicat des employés des aciers Atlas (CSN) et leur employeur a fait naître autant d'intérêt que d'interrogations chez les observateurs et observatrices du monde syndical et économique.

Pour certains, l'entente n'est rien de moins qu'une trahison, parce que le syndicat s'est engagé à renoncer pour trois ans à exercer son droit de grève, alors que pour d'autres il s'agit d'un contrat social. La réalité est beaucoup plus simple.

C'est une expérience intéressante, mais cela n'en demeure pas moins un contrat économique au même titre qu'une convention collective traditionnelle. Ce sont les attitudes qui sont, à notre avis, plus révélatrices.

Cet accord doit être regardé dans le contexte où l'employeur, pour sa part, s'engage à investir plusieurs centaines de millions de dollars (entre 400 et 500 millions) sur une période de six ans, soit la durée de l'entente signée avec le syndicat.

Il faut aussi considérer que l'accord contribue au maintien et au développement de l'emploi dans une région comme celle de Sorel-Tracy, sérieusement affectée par la récession et le libre-échange. On a aussi obtenu la garantie d'un plancher d'emplois égal au nombre de postes actuels (411), soit l'assurance pour les travailleurs concernés de conserver leur emploi durant les six prochaines années. De plus, la partie patronale s'engage à créer des emplois et à privilégier l'embauche de la main-d'œuvre régionale.

À la CSN, nous ne prétendons pas que l'entente intervenue aux Aciers Atlas soit un modèle exportable à n'importe quelles conditions dans d'autres entreprises.

Par ailleurs, l'accord prévoit de nouveaux droits et obligations pour le syndicat en matière d'organisation du travail et de formation professionnelle. De même, le règlement intervenu reconnaît un droit de regard syndical pour ce qui est des conditions de réalisation de l'investissement annoncé. Cette entente prévoit aussi des améliorations aux conditions de travail ainsi que des mécanismes de progression des salaires et l'indexation au coût de la vie.

Et puisque l'entente est d'une durée de six ans, le syndicat s'est engagé à ne pas faire la grève lors du prochain renouvellement de la convention collective prévu pour 1993, alors que de son côté, l'employeur promet de ne pas recourir au lock-out.

S'agit-il de l'abandon d'un droit, ou plutôt d'une utilisation de ce même droit, mais de façon différente ? Faire la grève est un droit fondamental et inaliénable qui inclut, par le fait même, la possibilité de ne pas déclencher une telle grève en retour de l'obtention d'améliorations aux conditions de travail des travailleuses et des travailleurs. Le plus important, c'est que la volonté démocratique des membres soit respectée.

D'autre part, cet engagement syndical et patronal est conditionné par le respect de l'entente par l'autre

partie, en particulier le respect de l'échéancier des investissements dans le cas de l'employeur.

À la CSN, nous ne prétendons pas que l'entente intervenue aux Aciers Atlas soit un modèle exportable à n'importe quelles conditions dans d'autres entreprises. Mais elle constitue tout de même un moment privilégié d'expérimentation et d'apprentissage pour les travailleuses et travailleurs dans l'esprit de la stratégie syndicale que les derniers congrès de la CSN ont commencé à élaborer.

UNE PRIORITÉ AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

En terminant, je tiens à vous souligner que, pour la CSN, le développement régional fait aussi partie de nos priorités. Nos membres sont d'ailleurs incités à participer au développement de différents organismes régionaux, tels les établissements de santé, les municipalités, les commissions de formation professionnelle, les CRCD ou autres, et nous continuerons à le faire dans le respect des orientations qu'ensemble nous nous fixons. Pour nous, le développement régional signifie aussi le développement du plein emploi et le renforcement de la structure industrielle de nos régions. Le syndicalisme, c'est aussi être un agent de changement social dans l'intérêt de nos membres, mais aussi des non-syndiqués, des démunis et de la population en général. Tout comme vous, nous sommes preneurs de cette société que nous aimons et surtout de cette région où nous voulons non seulement survivre, mais aussi vivre, et ce, pour les générations futures.



L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990.

Les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20 % de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40 % de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60 % de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existant aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE); il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75,00\$

Pour commande : Les Éditions Yvon Blais Inc.
C.P. 180

Cowansville, Québec
Canada J2K 3H6

Tél. : 1-800-363-3047

Rapport des ateliers et propositions d'actions

Les participants au colloque se sont divisés en sept ateliers qui ont traité d'un aspect particulier du partenariat. Chaque rapporteur d'atelier nous présente un résumé des éléments discutés et des propositions d'actions présentées par les participants.

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT ENTRE LE CAPITAL ET LE TRAVAIL

Responsable et animateur : André Bouchard,
Bétons préfabriqués
inc.

Rapporteur : Brahim Meddeb,
professeur, UQAC

Ce débat autour du partenariat au sein des entreprises a été fructueux à maints égards. Les différents intervenants provenant de toutes les sphères de l'activité socio-économique (dirigeants d'entreprises, représentants syndicaux, représentants du secteur public et financier, étudiants gradués du Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC) ont mené une discussion saine et féconde sur la notion de partenariat comme une forme de coopération au sein de la gestion des organisations.

Les participants ont évoqué la crise de performance des entreprises dans un contexte de mondialisation de l'économie où la contrainte d'être plus compétitif est à l'ordre du jour plus que jamais. Ils ont pointé du doigt la nature et le contenu du travail, déterminés par un style de gestion qui maintient les employés en dehors du processus décisionnel quant aux activités économiques et administratives de l'entreprise, comme un facteur d'explication de l'affaiblissement de la rentabilité de l'organisation en général et du rendement du travail en particulier.

Quant aux solutions proposées comme remède à la faiblesse relative de la rentabilité des entreprises, on peut dire qu'il y a une convergence nette des points de vue des différents intervenants. En effet, une saine volonté de collaboration est exprimée par les représentants patronaux et syndicaux. Elle nous laisse croire qu'une usine nouvelle, dont les activités de gestion seront axées sur le partenariat et la coopération, est en gestation.

Il s'agit d'adopter un style de gestion participative qui ne doit pas se réduire uniquement à une forme d'actionnariat ou à toute autre forme d'intéressement participatif (partage des bénéfices, partage des gains de productivité, etc.).

En effet, une saine volonté de collaboration est exprimée par les représentants patronaux et syndicaux.

Dans ces conditions, il faut favoriser et développer l'implication des employés dans toutes les sphères d'activités en les dotant d'un pouvoir d'influence, à tous les niveaux hiérarchiques, sur les décisions relevant autrefois de l'autorité managérielle :

- participer aux décisions d'investissement (relocalisation, fermeture d'usines, lancement de produits nouveaux, etc.);
- participer aux choix des nouvelles technologies ;
- participer à l'organisation du travail et à la définition des tâches.

En un mot, il s'agit de valoriser le travail, de rendre les travailleurs plus responsables. Un travail responsabilisant, enrichi, qui fait appel à l'imagination et à la créativité des employés, longtemps négligées par les directions, permettra une motivation plus élevée, facilitera l'accomplissement et l'autoréalisation des travailleurs.

Par conséquent, l'application de ce mode de gestion doit être intelligente, graduelle et adaptée aux caractéristiques propres à chaque entreprise.

L'émergence de cette nouvelle entreprise exige un changement de mentalité des partenaires, la mise en œuvre, dans l'organisation, d'un climat social axé sur la coopération et l'accommodement, une formation continue des employés afin de répondre sans délai aux exigences du marché.

Le partenariat est une forme d'investissement dont les retombées économiques et sociales (plus grande satisfaction au travail et meilleure rentabilité de l'entreprise) sont prévues à moyen et à long terme. Par conséquent, l'application de ce mode de gestion doit être intelligente, graduelle et adaptée aux caractéristiques propres à chaque entreprise. Elle doit être fondée sur le respect des travailleurs, la bonne foi et la confiance mutuelle des deux partenaires.

Brahim Meddeb

RAPPORT DES ACTIVITÉS DES ATELIERS SUR LES PARTENARIATS: SECTEUR PRIVÉ - SECTEUR PUBLIC ET MUNICIPALITÉS

Responsable: Roger Pilote, Association régionale des commissaires industriels du S.-L.-S.-J. Chibougamau-Chapais

Animateur: Paul-André Fortin, Fondation de l'entrepreneurship

Rapporteur: Richard Benoît, professeur, UQAC

Au nom des participants de l'atelier Partenariat secteur public - secteur privé, je remercie notre président, monsieur Roger Pilote, et notre animateur, monsieur Paul-André Fortin, pour l'excellence de leur travail. Je veux également souligner la qualité exceptionnelle des échanges à l'atelier et féliciter tous les intervenants. Vous livrer le fruit de nos discussions sur une problématique aussi large n'est pas facile. Je prierais les membres de notre atelier d'excuser les omissions involontaires.

Dans le cadre de la mondialisation, aucune société ne peut se développer en vase clos. Le développement nordique n'échappe pas à cette règle. Le partenariat est une façon de répondre à cette évolution dans laquelle nous agissons.

Cependant, la politisation du débat, si elle a l'avantage de conscientiser les populations, semble, dans ses revendications, constituer un frein significatif à la mise en place de projets de développement, entraînant ainsi des irritants aux partenariats potentiels.

Historiquement, le développement s'est effectué selon une grille d'analyse économique ayant des retombées positives pour toute la collectivité, mais laissant peu de développement permanent à la région-ressource. Nous croyons que ce mode de

développement s'applique mal à la réalité de 1991 et qu'il nous fait faire, d'une nouvelle façon, le développement en assurant le mieux-être de nos collectivités qui reçoivent les projets.

Au cours des 20 dernières années, nous avons intégré, sans aucune rationalité économique ni aucun profit pour le développeur, le concept de l'environnement à nos projets. Aucun d'entre nous ne songerait à nier cette réalité et à revenir aux années passées. Il n'est donc pas utopique de penser à un développement et à un respect de la communauté locale dans ses aspirations avec sa juste part des bénéfices permanents reliés à un grand projet.

Nous avons reconnu la légitimité des autochtones à la reconnaissance et au respect de leur culture. Cependant, la politisation du débat, si elle a l'avantage de conscientiser les populations, semble, dans ses revendications, constituer un frein significatif à la mise en place de projets de développement, entraînant ainsi des irritants aux partenariats potentiels.

Mais avant de discourir sur les vertus du partenariat, il faut au départ ... un projet. Celui-ci peut être de toute nature, mais dans le cadre du colloque, nous le qualifierons d'économique. En second lieu, il faut, pour réaliser notre projet, s'associer un partenaire. L'élaboration du protocole de partenariat est une étape importante, puisque chaque partie se doit de retirer plus que ce qu'elle a consenti. Enfin, il faut que les bénéfices se concrétisent.

Cette mesure des bénéfices peut s'avérer des plus complexes dans le cas des grands projets nordiques pour les communautés autochtones. Il est indéniable que des projets comme La Grande provoquent un choc culturel majeur. Le système de valeurs traditionnelles qui permettait de résoudre les problèmes de la collectivité et de régulariser sa conduite est en profonde mutation. Intégrer la nouvelle réalité locale et l'ouverture sur le monde en un si court laps de temps mérite notre admiration. Qu'il y ait des difficultés à articuler un nouveau partenariat n'est pas surprenant.

De façon générale, le gouvernement, par son leadership économique, réglementaire et

informationnel, peut favoriser l'émergence d'une vision stratégique du développement en accord avec la demande mondiale, et réconcilier les différents centres d'intérêt à l'interne.

Le gouvernement, par ses politiques fiscales, par ses ressources financières, par le développement des infrastructures, par son apport à la formation et à la recherche ainsi que par la diffusion des informations, joue un rôle actif dans le développement des activités économiques.

Dans le cadre du Moyen-Nord, le développement d'un grand projet semble la voie à privilégier étant donné la contrainte du coût de l'infrastructure et la nécessité d'une activité économique moteur locale et suffisante pour assurer l'émergence de PME. L'expérience de l'aménagement de la Grande-Rivière par Hydro-Québec est l'exemple que nous avons retenu.

De façon générale, le gouvernement, par son leadership économique, réglementaire et informationnel, peut favoriser l'émergence d'une vision stratégique du développement en accord avec la demande mondiale, et réconcilier les différents centres d'intérêt à l'interne.

Le partenariat s'est vécu de multiples façons et plusieurs exemples nous furent présentés, tels l'aménagement des horaires, la sous-traitance ou la formation spécialisée et sur mesure reliées à l'entretien et aux opérations des centrales hydro-électriques. Les éléments de réussite semblent être le respect et les transferts des technologies et du savoir-faire.

L'élargissement de la base économique à la Grande-Rivière offre des opportunités de partenariat intéressantes pour nos PME, que ce soit en matière récréo-touristique, d'exploitation forestière et de son aménagement, du développement minier ou de la mise sur pied d'entreprises de sous-traitance pour le futur développement de la nordicité. Les ressources disponibles sur cet immense territoire permettent d'anticiper un développement de longue durée. La

valeur des investissements projetés par la seule Hydro-Québec est colossale.

Une condition nécessaire à la participation de nos PME dans le développement nordique est une voie d'accès. Le développement économique entre notre région et La Grande passe par cette route. Nous croyons que le dynamisme de nos entrepreneurs, ainsi que le dynamisme des communautés autochtones se rencontrent et se rencontreront davantage dans de futurs projets en nordicité.

Richard Benoît

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT INTERSECTORIEL

Responsable : Gilles Gilbert, Cegerco
Animateur : Henri-Paul Brassard,
entrepreneur
Rapporteur : Raymond Auger,
professeur, UQAC

Le partenariat entre entreprises

L'atelier avait à délibérer sur la mise en commun des ressources de deux ou de plusieurs entreprises spécialisées dans des branches liées directement ou indirectement aux projets de mise en valeur des ressources nordiques.

Les gains du partenariat résultent des économies d'échelle possibles, du partage du risque ou de la sous-traitance, ou encore des potentiels de complémentarité sur le plan de la technologie, de la distribution, du financement, de la gestion, du transport, de l'entretien, etc.

En amorçant la réflexion par le biais d'une analyse post-mortem des retombées minimales obtenues par les régions nordiques québécoises, relativement à celles obtenues par les grands centres comme Montréal, Toronto et certains États américains, lors de la première phase de la Baie James, les participants se sont mis d'accord sur le fait que l'expérience passée devrait servir à modifier les règles du jeu pour que les populations des régions nordiques profitent équitablement des retombées inhérentes aux projets futurs.

Les gains du partenariat résultent des économies d'échelle possibles, du partage du risque ou de la sous-traitance, ou encore des potentiels de complémentarité sur le plan de la technologie, de la distribution, du financement, de la gestion, du transport, de l'entretien, etc.

À ce titre, des propositions ont été élaborées à partir des attendus suivants :

- compte tenu de l'importance et de la taille des contrats offerts par les grands promoteurs économiques ;
- compte tenu des problèmes d'expertise et de capacité particuliers aux entreprises de ces régions ;
- compte tenu que les expériences de regroupement et de partenariat s'avèrent fort prometteuses ;
- compte tenu d'un manque flagrant de communication et de concertation entre les entreprises concernées.

RÉSOLUTION 1

Il est résolu de mettre en place une structure de consultation dans chacun des champs d'activités reliés au développement nordique, dans le but d'unifier les ressources et de maximiser les retombées futures du développement nordique.

Les objectifs secondaires visés par cette résolution pour les entreprises régionales et interrégionales sont :

- de créer des habitudes de communication ;
- de se connaître mutuellement ;
- de se comprendre ;
- de connaître les besoins des donneurs d'ordres ;
- de connaître ses forces ;
- de connaître ses faiblesses ;
- de connaître ses complémentarités ;
- de créer des partenariats efficaces.

N.B.

1. Si plusieurs régions nordiques s'organisent de cette façon, une concertation interrégionale et des partenariats interrégionaux pourraient s'avérer très pertinents.
2. Si les grands donneurs d'ordres adoptent des politiques de morcellement des gros contrats, les entreprises, pour leur part, devraient faire leur bout de chemin par des regroupements et des partenariats efficaces.

RÉSOLUTION 2

Sur la facette internationale des partenariats potentiels, il est proposé: de créer des formules innovatrices dans les champs de la recherche, de la collecte et du transfert d'informations technologiques, pouvant engendrer d'éventuels partenariats susceptibles de répondre aux besoins des grands donneurs d'ordres.

RÉSOLUTION 3

Il est proposé d'accroître les échanges d'informations entre les grands donneurs d'ordres et les PME afin d'élaborer des programmes de formation relatifs aux normes de qualité et aux exigences technologiques de ces mêmes donneurs d'ordres.

RÉSOLUTION 4

Il est proposé de recommander une modification du rôle des commissaires industriels de façon à provoquer des partenariats régionaux et interrégionaux par une vision plus large et globale du développement économique.

Raymond Auger

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT INTERNATIONAL

Responsable : Gilles Comtois, professeur
UQAC
Animateur : Sergieh Moussally, professeur
UQAC
Rapporteur : Isabel Brochu, étudiant UQAC

Recommandation n° 1

Dresser une liste exhaustive des capacités industrielles, technologiques, scientifiques et de formation des régions du Moyen-Nord, susceptible d'être distribuée aux organismes provinciaux et fédéraux pour introduire dans leur banque de données, et de plus, pour expédier aux ambassades à l'étranger. L'objectif de cet exercice sera de fournir de l'information à d'éventuels partenaires étrangers pour des échanges commerciaux pouvant aboutir à des ententes conjointes.

Recommandation n° 2

Mettre en place des liens institutionnels à long terme entre l'université du Québec à Chicoutimi et

l'Académie des Sciences de Bucarest, visant au développement de relations dans les domaines technologique, commercial et scientifique. À ce titre, il est recommandé, comme première étape, d'envisager une étude sur les formes de partenariat au niveau international.

Recommandation n° 3

Dynamiser (établir un inventaire des activités) des entreprises opérant dans le Moyen-Nord, afin de définir les activités commerciales (exportation et importation) et faire un forum des organismes concernés de la région, tel que le Conseil régional de concertation et développement (CRCD), afin d'établir une cohésion interne dans cette région.

Recommandation n° 4

Il est à recommander qu'il y ait des recherches sur les modalités de partenariat entre les villes nordiques sur le plan international et sur les problèmes spécifiques reliés aux villes nordiques.

Isabel Brochu

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT ET LES GROUPES AUTOCHTONES

Responsable : Aurélien Gill, Montagnais
Animateur : André Courtemanche,
professeur, UQAC
Rapporteur : Georges Bacon, Montagnais

Il faut dire que nous étions un bon groupe (environ 50) bien équilibré entre autochtones et non-autochtones provenant de différents milieux (gouvernements, universités, secteurs privés), avec une bonne répartition de jeunes et d'adultes.

Les échanges se sont faits par de nombreuses interventions qui ont été marquées par le respect de la culture et de la dignité de l'autre; c'est ce qui fait le début d'un vrai partenariat.

Notre responsable, M. Aurélien Gill, a lancé la discussion par ces quelques points que nous devions discuter :

1. définition des objectifs du partenariat public et privé ;
2. identification de moyens à mettre en œuvre ;
3. conciliation entre les objectifs nationaux et spécifiques du partenariat ;
4. contraintes au partenariat entre autochtones et allochtones ;
5. rôle des universités et des centres de recherche;
6. partenariat entre autochtones.

Tous ces points ont été abordés d'une façon ou d'une autre au cours de l'atelier.

Ce que vous retrouverez ci-après n'est qu'une synthèse, que nous espérons le plus fidèle possible, des différents propos débattus au cours de ces quelques heures de réflexion communautaire.

QUATRE CONSTATS

1. Nous avons entendu deux discours: un discours politique et un discours économique. Bien que les deux discours soient **différents**, ils sont **liés** et déjà **concrétisables**.

2. Les autochtones sont **ouverts** au partenariat.
3. Ils en ont **besoin**.
4. Il y a cependant **certaines contraintes, certains préalables** au partenariat.

«L'attitude face au partenariat est donc **ouverte et positive**».

TROIS GRANDES IDÉES

1. Les formes de partenariat économique possibles, en dehors du partenariat politique, social ou autre, revêtent, différents aspects. On parle alors de :
 - partenariat économique : avec des objectifs communs de rentabilité, de profitabilité, de faisabilité et de compétitivité ;
 - partenariat de prêt de main-d'œuvre ;
 - partenariat dans la formation, tant celle des autochtones, afin qu'ils puissent répondre à la demande du marché, que celle des allochtones, afin qu'ils soient sensibilisés à la culture de leurs partenaires.
2. Quand on parle de développement en 1991, on ne peut plus ignorer les autochtones. Le partenariat avec les nations autochtones est non seulement possible, mais souhaité de part et d'autre. Ce partenariat existe déjà et sous plusieurs formes. Qu'on pense seulement aux collaborations qui existent déjà :
 - a) partenariat autochtones – gouvernement (ex. : avec Hydro-Québec) ;
 - b) partenariat autochtones – secteur privé et extérieur (ex.: avec Thermacashabi, entreprises Laval Fortin S.D.B.J., UQAC, Aircribec-Yamaha) ;
 - c) partenariat entre autochtones (ex. : avec GAMAC PN et GAMAC II).
3. Quand on pensera partenariat avec les autochtones, on pensera désormais à ces constantes valables et soulevées autant par les allochtones que par les autochtones :
 - connaissance et respect mutuel des partenaires ;

- respect des différentes cultures;
- respect des droits des partenaires;
- communauté d'esprit;
- abolition des préjugés;
- établissement d'un climat de confiance;
- respect de l'amérindianité des territoires;
- respect de l'environnement.

SEPT RECOMMANDATIONS

1. Que les directions autochtones priorisent le développement économique en favorisant la formule du partenariat.
2. Qu'on mette l'accent sur la formation afin de promouvoir l'entrepreneurship.
3. Organisme et imputabilité :
 - a) Qu'il y ait création éventuelle d'un organisme pour inventorier les partenaires possibles de part et d'autre, afin d'assurer l'adéquation entre la main-d'œuvre autochtone et les exigences en formation des emplois créés.
 - b) Quant à la formation des autochtones, que les chefs des différentes nations voient à ce que les lacunes observées soient comblées.
4. Que l'on entreprenne des démarches afin que des modifications légales soient apportées à quatre (4) lois selon lesquelles actuellement, grâce à des vides juridiques, des intrusions en territoires autochtones sont permises sans que ces derniers puissent interdire certains abus.

Il s'agit de :

- a) la Loi sur les forêts;
 - b) la Loi sur les terres du domaine public;
 - c) la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme;
 - d) la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune.
5. Que les autochtones envisagent des modèles différents de participation au développement économique. Des communautés ont déjà développé différents modèles :
 - modèle communautaire (ex. : Escoumins);

- modèle mixte (ex. : Pointe-Bleue);
- modèle privé (ex. : Village Huron).

6. Que les différentes ressources soient plus accessibles, entre autres sur le plan de :
 - a) la déréglementation des programmes;
 - b) la disponibilité du capital de risque.
7. Qu'il y ait des suites à ce colloque.

Qu'on invite la relève autochtone à participer à de tels colloques.

Qu'on favorise une présence plus nombreuse d'hommes et de femmes d'affaires autochtones, ce qui contribuera à atténuer et à comprendre les différences entre autochtones et allochtones.

Georges Bacon

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT : RECHERCHE ET FORMATION

Responsable : Yvon Fleury, directeur général
Commission de formation
professionnelle

Animateur : Michel Marsan,
professeur, UQAT

Rapporteur : Louis-Albert Duguay, CFP du
Saguenay-Lac-Saint-Jean

Au début de l'atelier, deux personnes-ressources nous ont fait part de leur expérience.

Monsieur Michel Létourneau, de la Société de développement de la Baie James, nous a fait part de l'expertise qu'ils ont acquise lors des dernières années concernant le développement nordique, ainsi que de toutes les recherches qui ont été effectuées sur ces territoires, tout en mentionnant que le développement de ce territoire devrait être fait par la région concernée en partenariat avec les régions limitrophes qui sont le Saguenay-Lac-Saint-Jean et l'Abitibi-Témiscamingue.

Monsieur Michel Bergeron, du Cégep de Shawinigan, est venu nous parler de l'expérience qu'il a vécue avec une entreprise de la région, soit la société Kruger, où il a implanté avec succès le concept de qualité totale.

Constat de l'atelier

Quel partenariat peut-on développer au regard des objectifs de notre atelier qui étaient d'interroger la recherche et la formation avec leurs structures d'encadrement devant permettre le partenariat avec les entreprises de manière à favoriser leur expansion et leur efficacité.

Dès le point de départ, le volet main-d'œuvre n'était pas présenté de manière explicite dans les thèmes prévus pour l'atelier, et il a été convenu qu'il était nécessaire de tenir compte de ce volet.

Tous constatent qu'il est important de recourir au partenariat, mais la grosse question demeure comment le réaliser, car dans l'état actuel de la situation, on déplore qu'il y ait encore trop de chasses gardées dans le domaine de la recherche ; par exemple, il

s'en fait dans les universités et les cégeps, mais cette recherche n'est pas toujours disponible ou divulguée. De plus, d'autres universités québécoises viennent faire de la recherche dans nos régions sans en être informées et sans en connaître les résultats.

Nous possédons tous ensemble une foule de données et de statistiques qui ne sont pas connues et qui occasionnent un dédoublement de la recherche.

L'on constate que la formation et le développement de la main-d'œuvre ainsi que le développement régional ne sont pas faits dans un objectif commun et pour l'ensemble d'une région.

Que la formation n'est pas assez près des communautés qui en ont besoin.

Qu'il faut développer les régions pour elles et non pour le simple motif de développer, selon une vue à court terme.

En ce qui a trait au développement nordique, celui-ci doit être fait par la région concernée, en étroite collaboration avec les régions limitrophes.

La formation de la main-d'œuvre est nécessaire si l'on veut faire du développement de nos régions une réussite.

La discussion a porté sur trois pôles principaux, dont le premier était le pôle technologique spécialisé qui a été très peu discuté, compte tenu que les membres de l'atelier avaient convenu de s'attarder davantage au troisième, la formation et le développement de la main-d'œuvre.

Le deuxième pôle, qui était la recherche, a été discuté en profondeur, mais l'atelier revenait toujours à la case de départ, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de recherches qui se font, mais qu'il n'existe pas de banque de ces recherches ni d'organisme agissant comme canaliseur, qui pourrait les faire connaître et où les chercheurs pourraient aller s'enquérir de ce qui existe.

Le troisième grand pôle de discussion a été la formation et le développement de la main-d'œuvre.

Trois grandes préoccupations se sont dégagées :

1. l'adaptation de la main-d'œuvre par la formation, la mise à jour des compétences professionnelles et la qualification des employés ;

-
2. le perfectionnement assuré par les mesures de formation en entreprise ou en établissement ;
 3. le développement et la planification des mesures de la main-d'œuvre.

Que les entreprises se donnent des plans de développement de la main-d'œuvre conformes à leurs besoins et à l'urgence d'investir dans le développement de la main-d'œuvre; qu'il suffise de se rappeler que nous sommes l'un des pays industrialisés qui consacrent le moins d'heures de formation à leur main-d'œuvre. Alors que l'on parle de deux heures par année par travailleur au Québec, le Japon en consacre environ 120 et l'Allemagne autour de 100. Nous consacrons 0,04 % de la masse salariale en formation, alors que certains pays vont jusqu'à 12 %.

La troisième préoccupation est la protection de l'emploi.

Comment se positionne-t-on de façon à protéger la «job» des travailleurs en fonction des mises à pied ? Exemples : Price, Alcan, Norbord.

Par la réintégration des clientèles-cibles au marché du travail.

Il a également été ajouté que pour la formation de la main-d'œuvre dans les régions éloignées comme les nôtres, il faudrait utiliser les technologies à notre disposition afin d'éviter de faire déplacer les gens inutilement, et on a donné l'exemple du fil optique qui pourrait servir à rejoindre des gens afin qu'ils suivent les cours à proximité de chez eux.

Ce qui se dégage:

- l'importance d'identifier des créneaux clairs, l'urgence de mettre nos expertises en commun pour en faire bénéficier le milieu ;
- l'importance de maintenir un partenariat avec les organismes de service et d'assurer une certaine coordination qui nous permettrait de répondre aux besoins de nos entreprises régionales ;
- l'urgence de systématiser le développement de notre main-d'œuvre selon une approche globa-

le, soit adaptation, planification, protection de l'emploi.

Tout le développement nordique doit se faire dans le respect des régions concernées.

Dans ce contexte, il faut éviter de dépenser nos énergies et de dédoubler les services.

Louis-Albert Duguay

RAPPORT DE L'ATELIER SUR LE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR MINIER

Responsable et

animateur : Jean Roberge, Association
minière du Québec

Rapporteur : Alain Rouleau,
professeur, UQAC

Les discussions ont été influencées par l'actualité et par les deux conférences prononcées durant le repas précédent. Si bien qu'un titre plus approprié pour cet atelier serait maintenant : «Le partenariat avec les autochtones pour le développement minier».

Nous regroupons en dix points le résumé des discussions.

1. La formation des autochtones

On constate que très peu d'autochtones sont employés dans des entreprises minières. Très peu d'autochtones ont la formation scientifique, technique ou économique requise pour occuper les emplois disponibles. Aussi, le manque d'expérience peut engendrer de la méfiance et de fortes hésitations à investir les fonds disponibles dans des entreprises à risque, comme le sont les entreprises minières.

Recommandation : Organiser des cours de formation à la prospection minière pour les autochtones.

2. La formation des Québécois non autochtones

Les Québécois eux-mêmes sont peu renseignés sur le secteur minier. Ils sont mal renseignés sur les cultures autochtones, donc sur les attentes de ces derniers dans leurs négociations avec les Blancs. Les communautés autochtones elles-mêmes vivent des transformations importantes : par exemple, le capitalisme introduit chez eux récemment affecte leurs traditions communautaires. Combien de Québécois du Sud en sont conscients ?

Recommandations :

- *Intéresser les Québécois au secteur minier.*
- *Favoriser la diffusion des informations sur les cultures autochtones.*

3. La transparence

Il peut arriver, par négligence, que des informations importantes pour les autochtones ne leur soient pas transmises sur des projets qui touchent leur territoire. Il en résulte de la méfiance de la part des autochtones et une perte de crédibilité des Blancs.

Recommandations :

- *Établir clairement les intérêts et les objectifs des parties lors des discussions.*
- *Transmettre les informations disponibles, notamment concernant les territoires.*

4. L'engagement de la base

Les contacts personnels font souvent défaut dans nos pourparlers avec les autochtones.

Recommandation : Favoriser les contacts et les échanges individuels entre autochtones et non-autochtones.

5. La proaction

Dans bien des cas, nous attendons que la situation se détériore avant de tenter de trouver des solutions dans les relations entre Blancs et autochtones. Les solutions sont souvent alors encore plus difficiles à trouver.

Recommandations :

- *Développer une attitude proactive dans nos relations interethniques, pour aller au devant des problèmes.*
- *Créer des liens de diverses façons, par exemple en invitant des autochtones à des tables rondes lors de congrès professionnels.*

6. Viser petit

Les débats actuels sur les mégaprojets hydro-électriques portent à croire qu'il s'agit de la seule ressource des territoires nordiques. Les autres ressources sont mises en veilleuse : mines, forêt, tourisme, etc. Les petits projets de partenariat qui réussissent ont un impact positif sur les individus et les collectivités.

Recommandation : Favoriser la mise sur pied de petits projets ponctuels de partenariat, mais qui ont de bonnes chances de succès.

7. Fonds d'investissement miniers

Les autochtones sont généralement absents des niveaux décisionnels dans le financement du secteur minier.

Recommandation : Favoriser la création de fonds d'investissement miniers dans lesquels les autochtones seraient des investisseurs partenaires.

8. Démarches conjointes Québécois - autochtones

Les Québécois eux-mêmes sont souvent absents du financement du secteur minier. Les décisions sont le plus souvent prises à l'extérieur du Québec: à Toronto, à Vancouver, à Londres, etc. Les Québécois doivent donc établir aussi des partenariats avec ces centres décisionnels.

Recommandation : Impliquer les autochtones dans les démarches des Québécois qui veulent se positionner au niveau décisionnel dans le financement du secteur minier.

9. Respect mutuel

Nos relations avec les autochtones sont souvent teintées de paternalisme. On parle souvent de les «intégrer» dans nos projets; or, intégration = perte d'identité. Par exemple, on a mentionné plus haut la formation des autochtones à la prospection minière; or, cette formation ne pourra être imposée de force.

(Note du rapporteur : d'autre part, les Québécois non autochtones ont développé un sentiment d'appartenance au territoire québécois depuis plus de trois cents ans.)

Recommandation : Développer une attitude de respect mutuel des intérêts et des aspirations des partenaires.

10. Volonté politique

La situation politique est actuellement obscure dans les relations entre nos gouvernements et les autochtones. Cette situation nuit à tous les projets impliquant des autochtones et des Blancs.

Recommandations:

- *Inciter les gouvernements à démontrer une volonté politique pour l'établissement d'ententes durables avec les autochtones.*
- *Favoriser la mise sur pied de structures de coordination des relations entre Blancs et autochtones.*

Alain Rouleau



MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

La maîtrise en études régionales de l'Université du Québec à Chicoutimi a pour objectif de promouvoir la recherche fondamentale et appliquée sur les régions, dans une perspective interdisciplinaire. Plus précisément, le programme permet une réflexion critique sur les concepts mêmes de région et de ses problèmes de développement régional, ainsi qu'un approfondissement des connaissances théoriques pertinentes à l'analyse des rapports entre les sociétés et leurs territoires.

Par la réalisation d'un mémoire, l'étudiant doit confronter ces théories à des problèmes régionaux spécifiques.

Ce programme entend ainsi former des spécialistes dans le domaine du développement régional et de l'analyse des problèmes des régions. De telles expertises conduisent à l'élaboration de solutions scientifiquement fondées et de stratégies d'action propres à chaque conjoncture donnée et à chaque organisme employeur.

LA MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES PERMET D'OEUVRER DANS LES DOMAINES SUIVANTS:

- L'expansion économique
- Le développement local
- Le développement durable
- La communication scientifique en sciences humaines
- La planification socio-territoriale
- L'aménagement de territoire
- La protection et la mise en valeur de l'environnement et du patrimoine culturel

Un programme à la mesure de ceux et celles que préoccupent ou passionnent l'avenir et l'épanouissement des régions.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Résumé des articles

Réflexions sur le partenariat nordique **Benoît Bouchard**

L'auteur situe tout d'abord la perspective dans laquelle fut signée, en 1988, l'Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement économique des régions du Québec, dont un volet s'adressait plus spécifiquement au Nord du Québec. Il trace un portrait des défis majeurs auxquels les communautés nordiques font face et indique des moyens pour les relever.

The author first of all sets the perspective in which was signed (in 1988) the Canada-Québec auxiliary agreement on the economic development of Québec regions, of which one facet was more specific to northern part of the Province. He draws a picture of the major challenges faced by northern communities and indicates ways to take them up.

Le partenariat et le développement des ressources en milieu semi-nordique : l'exemple de la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM) **Yves Harvey**

L'auteur, président-directeur général de la Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM) livre quelques réflexions sur le partenariat et le développement en milieu semi-nordique tels que vécus par son organisation. Il présente des cas de partenariats miniers réussis : LOUVEM, DOYON et NIOBEC, et les conditions qu'exige cette société d'État avant de développer des partenariats avec d'autres sociétés minières.

The author and chairman of the Société québécoise d'exploration minière (SOQUEM) gives some thoughts on the experience of his organization in partnership and development in semi-northern regions. He presents some successful cases of partnership in the mining field: LOUVEM, DOYON and NIOBEC and shows the conditions required by

this state owned company before developing partnership with other mining companies.

Le partenariat et le développement : la position des Montagnais du Lac-Saint-Jean **Rémy Kurtness**

L'auteur insiste sur le fait que les Montagnais du Lac-Saint-Jean sont ouverts au partenariat et veulent être un acteur dynamique dans le développement territorial et régional. Dans le contexte des négociations territoriales actuelles, l'aval politique du leadership autochtone est nécessaire à tout projet de développement. En conséquence, l'auteur croit qu'un partenariat reconnaissant les intérêts des parties en cause a des chances de connaître le succès.

The author stresses the fact that the Montagnais of the Lac-Saint-Jean region are open to partnership and want to participate actively in territorial and regional development. In the present territorial negotiations, the political support from the native leadership is necessary for any development project. Consequently, the author believes that a partnership which would acknowledge the interests of the concerned parties stands some chance of succeeding.

Une alliance inédite du «capital» et du «social» dans l'industrie minière **Régis Labeaume**

L'auteur nous présente la genèse d'un projet d'exploitation de graphite dans la ville nordique de Fermont au Québec. Dans le cadre d'un partenariat avec la municipalité de Fermont, la Société d'exploration minière Mazarin inc. a su, avec un budget réduit fourni par cette municipalité, identifier un gisement prometteur de graphite. L'auteur trace le cheminement et les relations entre sa société et la municipalité dans ce projet atypique. Ceci représente une alliance inédite du «capital» et du «social» dans l'industrie minière.

The author presents the origin of a project to exploit graphite in the northern city of Fermont, in Québec. Within the scope of a partnership with the municipality of Fermont and with a limited funds provided by the municipality, the Société d'exploration minière Mazarin inc. has discovered a promising graphite deposit. The author draws the progression and the relations between his company and the municipality in this unusual project. This represents a novel union between « capital » and « social » in the mining industry.

Mise en valeur des ressources nordiques et partenariat entre les secteurs public et privé: la contribution d'Hydro-Québec

André Laporte

À cause de son activité économique, qui représente environ 5 pour cent du produit intérieur brut québécois, Hydro-Québec joue un rôle de premier plan dans le développement du Québec et de ses régions. L'auteur insiste sur le fait que l'intérêt régional pour les retombées des projets d'investissement de l'entreprise ne devrait pas faire perdre de vue les opportunités de développement que présente la fabrication de matériel et d'équipement électrique, de même que la commercialisation du savoir-faire, des produits technologiques et des sous-produits d'exploitation d'Hydro-Québec.

Because of its economic activity, which represents about five per cent of the province's gross domestic product, Hydro-Québec plays a key role in the development of Québec and its regions. The author stresses the fact that the regional interest in the spin-offs from investment projects by companies should not prevent realizing that there are development opportunities in manufacturing electrical material and equipment, as well as in the marketing of Hydro-Québec's know-how technological products and network operation by-products.

Les aspects opérationnels du partenariat dans le cadre du développement des ressources nordiques : une approche économique
Sergieh Moussally

L'auteur situe le partenariat dans la mondialisation de l'économie qui ouvre de nouvelles perspectives au développement des ressources du Moyen-Nord en raison des possibilités d'accès aux flux du capital

et de la technologie disponibles dans l'espace international d'une part, et des mutations qu'introduit la nouvelle distribution du travail international d'autre part. Cependant, pour le Québec, la problématique des ressources comporte trois volets distincts : 1) la nécessité d'accéder aux marchés mondiaux ; 2) l'importance d'intégrer les filières énergétique, forestière et minière aux sources d'approvisionnement en flux technologiques ; et 3) le déploiement d'une modalité de mise en valeur des ressources minimisant les externalités négatives sur l'environnement (équilibre écologique) et associant les populations autochtones au processus de développement à déclencher. Le partenariat constitue un levier approprié à envisager dans le cadre d'une stratégie multifonctionnelle de réduction des contraintes au développement du Moyen-Nord.

The author sets partnership in the global economy which opens up new prospects to the development of the Middle North resources. This may be attributed to the access to the flow of available capital and technology on the international scene, on the one hand, and to transformations introduced by the new distribution of international labour, on the other hand. However, for Québec, the problem of resources comprises three distinct facets : 1) the necessity of gaining access to world markets ; 2) the necessity to integrate energy, forest and mining industries into the sources supplying technology and ; 3) the uncovering of a method which will bring out the resources and minimize the negative external factors on the environment (ecological balance) and which will associate native populations in the development process to initiate. Partnership represents an appropriate lever to consider for a multifunctional strategy destined to reduce constraints in the development of the Middle North.

Le courage de faire des choix économiques d'avenir

Pierre S. Pettigrew

Une nouvelle répartition internationale du travail et de la production a émergé du nouvel ordre industriel international qui se crée actuellement. Cette nouvelle répartition internationale du travail a des effets sur les régions et sur les industries. Évidemment, les régions nordiques qui fournissent des ressources naturelles sont touchées. Dans ce contexte de gran-

des mutations, l'auteur croit que la planification stratégique à l'échelle des régions s'impose pour dégager de grandes orientations et, possiblement, des partenariats.

A new international distribution of labour and production has emerged from the present international industrial order being created. This new international distribution of labour has some impacts on the regions and industries. Obviously, the northern regions which provide natural resources are affected. In this context of important transformations, the author believes that a regional strategic planning is essential to bring out major trends and potential partnerships.

**Le partenariat et le développement :
la position des Cris**
Diom Romeo Saganash

Dans un contexte de récession économique où certaines personnes seraient tentées de négliger les impacts sur l'environnement et de tourner les coins ronds, l'auteur rappelle aux promoteurs que la protection des écosystèmes nordiques et l'élimination de l'approche coloniale du développement sont des conditions au développement du Moyen-Nord. Il a identifié la première des conditions au développement du territoire de la nation crie comme étant celle du respect des droits des Cris et de l'esprit de la Convention de la Baie James et du Nord, une convention bâtie essentiellement sur le partenariat entre la nation crie et le Québec. Il a insisté sur le fait que la transparence et la consultation n'ont pas été les qualités dominantes de la politique énergétique actuelle du gouvernement du Québec. Toutefois, l'auteur conclut qu'en aucun temps, les Cris n'ont visé le peuple du Québec avec qui ils veulent développer un authentique partenariat.

In an economic recession when some people would be tempted to neglect the impacts on the environment and to cut corners, the author reminds the developers that the protection of northern ecosystems, as well as the elimination of the colonial approach regarding development, are conditions for the development of the Middle North. He identifies the first condition for the development of Cree territory as respecting both the Cree's rights and the spirit of the James Bay and the North Agreement, an agreement based essentially on partnership between the Cree nation

and Québec. He insists on the fact that openness and consultation have not been the main qualities of the actual energy policy of the Québec government. However, the author concludes that the Crees have never blamed the people of Québec with whom they want to develop a true partnership.

**Les aspects managériels du partenariat à l'échelle
de l'entreprise en milieu nordique**
Gilles Saint-Pierre

L'auteur propose différentes formes que peut prendre le partenariat à l'échelle de l'entreprise tant par rapport aux aspects internes, externes, financiers, qu'informationnels. De plus, il présente un ensemble de conditions et modalités de succès de partenariat pour une organisation.

The author proposes different types of partnerships for firms regarding the internal, external, financial as well as the information aspects. Moreover, he presents a series of conditions and methods to achieve a successful partnership in an organization.

**Réflexions du Conseil central de la CSN
du Saguenay-Lac-Saint-Jean sur le partenariat**
Rosanne Tétreault

L'auteure livre, à titre de présidente du Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSN), ses réflexions sur le partenariat. Elle présente quelques grands principes de base à respecter lors de la mise sur pied d'un partenariat syndicat-entreprise. De plus, elle nous présente le cas de l'entente intervenue à la compagnie Aciers Atlas de Sorel, et en situe les conditions et les limites

As President of the Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSN), the author gives her thoughts on partnership. She presents some main basic principles to respect when setting up a union and firm partnership. In addition, she discusses the case of the agreement made at Aciers Atlas of Sorel and sets the conditions and limits of this agreement..

Biographie des auteurs

- **BENOÎT BOUCHARD** est détenteur d'une licence en lettres de l'Université Laval. Il a fait carrière dans l'enseignement d'abord à titre d'enseignant. De 1971 à 1979, il a été directeur de la Polyvalente et de la Villa étudiante de Roberval. En 1979, le Cégep de Saint-Félicien lui confie sa direction. Élu député de Roberval en 1984, monsieur Bouchard a occupé divers postes au sein du cabinet Mulroney : ministre d'État aux Transports (1984-1985), secrétaire d'État du Canada (1985-1986), ministre de l'Emploi et de l'Immigration (1986-1988), ministre des Transports (1988-1990), ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie (1990-1991) et ministre de la Santé nationale et du Bien-être social (du 21 avril 1991 à aujourd'hui). Il est aussi ministre responsable du Développement régional au Québec.
- **YVES HARVEY** est président-directeur général de SOQUEM depuis mars 1991. Il a obtenu une maîtrise en géologie appliquée à l'École polytechnique de l'Université de Montréal (1975) et un doctorat en géologie économique de l'Université Laval en 1984. Monsieur Harvey a été à l'emploi de SOQUEM de 1978 à 1984. De 1984 à 1989, il a été à l'emploi de Roche ltée, Groupe Conseil de Sainte-Foy. En octobre 1989, il est retourné chez SOQUEM à titre de vice-président exécutif. De plus, il est membre des conseils d'administration de SOQUEM, de Louvem et de Cambior.
- **RÉMY KURTNES** est diplômé de l'Université du Québec à Trois-Rivières en récréologie, et de l'Université du Québec à Chicoutimi en gestion des ressources humaines. Il a été nommé chef du Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean en mai 1989 et réélu pour un mandat de trois ans en mai 1991. Cet organisme a un budget de 14 millions de dollars et compte environ 150 employés.
- **RÉGIS LABEAUME** est diplômé de l'Université Laval. Il est président de Mazarin inc., de Pétro-Gaspé inc. et membre de plusieurs conseils d'administration de compagnies minières. Il a été président de l'Association des prospecteurs du Québec en 1987 et en 1988, de même que membre du conseil d'administration de l'Association des prospecteurs et développeurs du Canada. Cet organisme l'a d'ailleurs honoré du titre de « membre honoraire à vie » pour l'action qu'il a menée comme président du Comité canadien pour la sauvegarde des actions accréditées.
- **ANDRÉ LAPORTE** est directeur délégué du groupe Équipement d'Hydro-Québec. Spécialiste en sciences économiques et en administration, il est à l'emploi d'Hydro-Québec depuis 1968. Il a œuvré pendant plus de vingt ans dans les différentes sphères d'activité reliées aux ressources humaines et aux relations du travail. Depuis 1987, ses fonctions de directeur exécutif et de directeur délégué l'ont amené à agir comme interlocuteur auprès des instances gouvernementales et à participer à la définition de stratégies avec des intervenants externes dans la réalisation du Plan des installations d'Hydro-Québec. Il participe aux négociations avec les communautés autochtones.
- **SERGIEH MOUSSALLY** est professeur d'économie à l'Université du Québec à Chicoutimi depuis 1972. Sergieh Moussally a poursuivi des études universitaires en économie, en sciences politiques et administratives. Il a obtenu un doctorat en sciences économiques de l'Université de Neuchâtel (Suisse) ; sa thèse porte sur le développement des ressources du Moyen-Nord québécois. Il a œuvré à titre de conseiller économique à la planification et à la gestion des coûts pour le groupe Ébauches SA de Suisse. Ses travaux de recherche portent sur

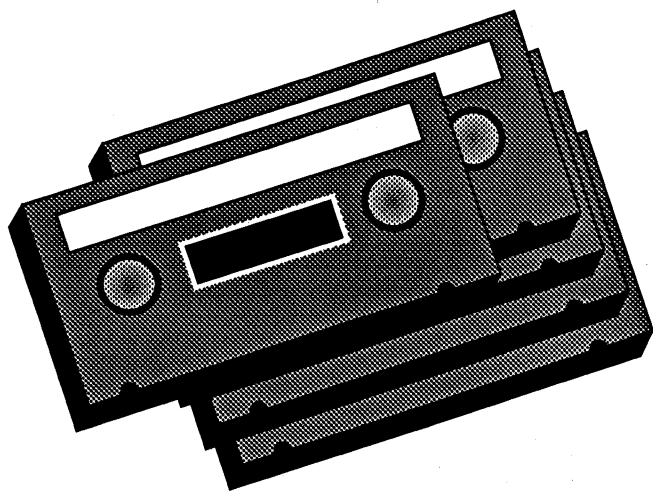
le développement régional, la dynamique des ressources, la mondialisation des échanges et la compétitivité.

- **PIERRES. PETTIGREW** possède une maîtrise en relations internationales de Balliol College, organisme associé à l'Université Oxford de Londres. Il possède une solide expérience de la gestion internationale et des secteurs publics à Québec et à Ottawa. Il a été directeur de la Commission politique de l'Assemblée de l'OTAN, à Bruxelles, de 1976 à 1978; directeur de cabinet du chef de l'Opposition officielle à l'Assemblée nationale du Québec de 1978 à 1981; puis, officier au Secrétariat des Affaires étrangères et de la Défense au Bureau du Conseil privé à Ottawa, de 1981 à 1984. En 1985, il a mis sur pied le service de consultation en gestion internationale de Samson Bélair, qu'il dirige depuis.
- **DIOM ROMEO SAGANASH** est chef exécutif et vice-président du Grand Conseil des Cris du Québec. Il a terminé sa formation collégiale en administration au Collège de Sainte-Foy, puis des études de droit à l'Université du Québec à Montréal en avril 1989. Au cours des dix dernières années, il a occupé de nombreux emplois administratifs au sein de diverses organisations autochtones et il a accompli plusieurs mandats de recherche pour différents

organismes privés et publics. M. Saganash a siégé au Grand conseil des Cris pendant plusieurs années comme représentant de Waswanipi, jusqu'à ce qu'il soit élu chef exécutif en août 1990. Il siège également à de nombreux conseils d'administration de compagnies et d'organismes œuvrant dans le territoire de la Baie James. De plus, il a été gérant de l'Équipe nationale de triathlon aux Jeux du Commonwealth de 1990 en Nouvelle-Zélande, en plus d'être vice-président de l'Association de triathlon du Québec.

- **GILLES SAINT-PIERRE** détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Montpellier (France). Il est actuellement professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi et directeur de la *Revue Organisation*. Ses écrits portent sur le management stratégique et l'entrepreneurship.
- **ROSANNE TÉTREAU** est originaire des Cantons de l'Est; elle demeure au Saguenay—Lac-Saint-Jean depuis 1972. Elle est à l'emploi de la commission scolaire Lac-Saint-Jean depuis 1975. Militante syndicale depuis 1978, elle fut élue à la vice-présidence du Conseil central des syndicats nationaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CSN) qui regroupe plus de 17 000 membres, en 1985. Elle est présidente du même organisme depuis avril 1991.

Cassettes vidéo disponibles



Les 25 et 26 octobre 1991 avait lieu, à l'Université du Québec à Chicoutimi, un colloque sur le partenariat et le développement nordique. L'essentiel des communications et des propositions des ateliers se trouve dans ce numéro. Pour faire suite à plusieurs demandes, nous mettons à la disposition des individus et des organisations, à des prix accessibles, les enregistrements vidéo des séances (8 heures de visionnement).

Voici le contenu de ces documents:

Cassette n° 1 :

- Ouverture
Gérard Arguin, recteur, UQAC
- Aspects opérationnels du partenariat à l'échelle de l'entreprise
Gilles Saint-Pierre, professeur, UQAC
- Aspects opérationnels du partenariat, approche économique
Sergie Moussally, professeur, UQAC

Cassette n° 2 :

- Partenariat et développement des ressources du Moyen-Nord (ex. : SOQUEM)
Yves Harvey, p.-d.g., SOQUEM
- Partenariat et entreprises : le courage de faire des choix économiques d'avenir
Pierre S. Pettigrew, v.-p. Samson, Bélair, Deloitte et Touche inc.

Cassette n° 3 :

- Partenariat et mise en valeur des ressources nordiques, contribution d'Hydro-Québec
André Laporte, directeur Équipement Hydro-Québec

- L'intervention d'une communauté locale dans l'exploration minière : Fermont
Régis Labeaume, p.-d.g., Mazarin inc.

Cassette n° 4 :

- Partenariat et développement : la position des populations autochtones cries
Romeo Saganash, chef exécutif Grand Conseil des Cris
- Partenariat et développement : le partenariat vu par les Montagnais du Lac-Saint-Jean
Rémy Kurtness, chef du Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean
- Partenariat et aménagement du territoire
Normand Bolduc, sous-ministre adjoint Affaires municipales, Québec

Cassette n° 5 :

- Rapport des ateliers
- Interventions de l'assistance

Les 5 cassettes

Individu 60 \$

Institution 150 \$

TPS et TVQ incluses

Faites votre chèque à:

IFG-PMO

REVUE Organisation

Département des sciences économiques et administratives

Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université

Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

Tél.: (418) 545-5282 – Télécopieur: (418) 545-5012